

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Selahattin CİĞAL

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Doç. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI

2014

Her Hakkı Saklıdır

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Selahattin CİĞAL

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Tefvık Şükrü YAPRAKLI

ERZURUM-2014



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

24/01/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24/01/2014


Selahattin CİĞAL



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç.Dr.T.Şükrü YAPRAKLI danışmanlığında, Selahattin CİĞAL tarafından hazırlanan bu çalışma 24/ 01 / 2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr.Osman DEMİRDÖĞEN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr.T.Şükrü YAPRAKLI

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Ş.Mustafa ERSUNGUR

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.2. KÜLTÜRÜN UNSURLARI	6
1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	9
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	10
1.4.1. Örgüt Kavramı	10
1.4.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanması	11
1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	14
1.4.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri	17
1.4.4.1. Temel Saygılar (İnançlar)	20
1.4.4.2. Temel Değerler	21
1.4.4.3. Artifaktlar	23
1.4.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	24
1.4.6. Örgüt Kültürünün Tipleri (Türleri)	27
1.4.6.1. Yapıcı Örgüt kültürü.....	27
1.4.6.2. Pasif-Savunmacı Örgüt Kültürü	28
1.4.6.3. Saldırgan-Savunmacı Örgüt Kültürü.....	29
1.4.7. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması (Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller).....	30
1.4.7.1. Harrison'un Kültür Sınıflaması	31
1.4.7.2. Handy'nin Kültür Sınıflaması.....	32
1.4.7.3. Pheysey'in Kültür Sınıflaması	34
1.4.7.4. Quinn ve McGarth'ın Kültür Sınıflaması	35

1.4.7.5. Geert Hofstede'nin Kültür Sınıflaması.....	35
1.4.7.6. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	40
1.4.7.7. Miles ve Snow' un Kültür Sınıflaması	42
1.4.7.8. Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması	43
1.4.7.9. Chang ve Lin'in Kültür Sınıflaması.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK

2.1. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI	47
2.2. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖNEMİ.....	50
2.3. PAZAR ODAKLILIĞIN GELİŞİMİ.....	51
2.4. PAZAR ODAKLILIĞIN YARARLARI	52
2.5. PAZAR ODAKLILIĞIN BİLEŞENLERİ.....	53
2.5.1. Müşteri Odaklılık	54
2.5.2. Rakip Odaklılık	55
2.5.3. Fonksiyonlar Arası (Departmanlar arası) Koordinasyon	56
2.5.4. Çevresel Unsurlar.....	58
2.6. PAZAR ODAKLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR.....	58
2.6.1. Üst Yönetim.....	59
2.6.2. Departmanlar Arası Hareketlilik.....	59
2.6.3. Örgütsel Sistemler	59
2.6.4. Ödüllendirme Sistemi.....	60
2.7. PAZAR ODAKLILIKTA KALİTENİN ÖNEMİ.....	60
2.7.1. Ürün Kalitesi.....	61
2.7.2. Servis Kalitesi	62
2.7.3. Hizmet Kalitesi	62
2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ, ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	65
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR.....	65
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	66
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	67
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	67
3.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	68
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	68
3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri	69
3.7.2. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Hakkındaki Değerlendirmeleri.....	70
3.7.3. Yöneticilerin Pazar Odaklılık Hakkındaki Değerlendirmeleri.....	74
3.7.4. Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	88
EK 1. ANKET FORMU	88
ÖZGEÇMİŞ.....	93

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA

Selahattin CİĞAL

Danışman : Doç. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI

2014, 93 sayfa

Jüri : Doç. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI (Danışman)
Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN
Yrd. Doç. Dr. Ş. Mustafa ERSUNGUR

Örgüt Kültürü; İşletmelerin çalışma sistemi, pazara bakış açısı, yenilikçiliğe ve değişime açıklığı, rekabet politikaları açısından önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü; örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür.

Pazar odaklılık kavramı ise; müşterilere yakın olma şeklinde ifade edilebilir. Müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve çevresel unsurlar pazar odaklılığın dört birleşenidir.

Örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde etkili olup olmadığını araştırmak amacıyla Atatürk Üniversitesi yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırma yerleşik kurum kültürünü ve pazar odaklılık düzeyini belirlemeyi ve kültürün pazar odaklılık üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari yöneticileri kapsamaktadır. Araştırma modeli örgüt kültürü ve pazar odaklılık şeklinde 2 ana değişkenden oluşmakta olup, örgüt kültürünün incelenmesinde Chang ve Lin, pazar odaklılık ölçümünde ise Kohli ve Jaworski tarafından yapılan çalışmalar esas alınmıştır. Çalışmada veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır.

Yöneticilerin örgüt kültürü ve pazar odaklılık konusunda düşüncelerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Analizler neticesinde örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, ana hipotez kabul edilmiştir. Üniversite yönetiminin, kurumsal kültür ve pazar odaklılık açısından orta sayılabilecek bir seviyede olduğu ifade edilebilir. Daha güçlü ve üst düzeyde bir kurumsal kültürün oluşturulması ve yaşatılması yönünde daha etkin tedbirlerin alınması ve ekstra çaba sarf edilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Örgüt, Örgüt Kültürü, Pazar Odaklılık, Yapıcı Örgüt Kültürü, Yöneticilerin Örgüt Kültürü.

ABSTRACT**MASTER THESIS****INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
MARKET FOCUS: A STUDY ON THE ADMINISTRATORS OF ATATURK
UNIVERSITY****Selahattin CİĞAL****Advisor : Assoc. Prof. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI****2014, 101 pages****Jury : Assoc. Prof. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI (Advisor)
Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN
Assist.Prof.Dr. Ş.Mustafa ERSUNGUR**

Organizational Culture; is an important concept in terms of competition policy, businesses operating system, market insight, innovation, and openness to change. Organizational culture, shared by individuals and groups within the organization, and is fitted with a set of values.

The concept of market orientation, can be expressed as being close to customers. Customer orientation, competitor-focused, coordination within functions and environmental factors are four components of market orientation.

In order to investigate whether there is an effect of organizational culture on market-oriented, a study was performed on Ataturk University administrators regarding corporate culture.

The study was performed on academic and administrative staff working at Atatürk University. The model of the study is comprised of two main variables as organizational culture and market-oriented research. Chang and Lin is based on the organizational culture, and market orientation is based on the measurement of the work done by Kohli and Javoroski. The data were collected by face-to-face interviews.

Scales used to determine the thought of managers in terms of organizational culture and market orientation were found reliable. As a result of analysis, organizational culture on market orientation has been found to have a significant and positive impact and the main hypothesis is accepted. University management can be expressed in a moderate level in terms corporate culture and market orientation. The creation of a strong corporate culture and a high level of more effective measures should be taken in the direction of survival and concluded that additional efforts should be made.

Keyword: Organization, Organizational Culture, Market Focus, Constructive Organizational Culture, Organizational Culture of the Administrators

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Öğeleri	19
Şekil 1.2. Chang ve Lin'in Örgüt Kültürü Modeli.....	45
Şekil 2.1. Narver ve Slater, Pazar Odaklılık Modeli	53
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	67

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kültürün Görünen Unsurları	8
Tablo 3.1. Üniversite Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	69
Tablo 3.2. Üniversite Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeleri.....	71
Tablo 3.3. Demografik Özellikler Açısından Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmelerin Karşılaştırılması	73
Tablo 3.4. Üniversite Yöneticilerinin Pazar Odaklılığa İlişkin Değerlendirmeleri.....	74
Tablo 3.5. Demografik Özellikler Açısından Pazar Odaklılığa İlişkin Değerlendirmelerin Karşılaştırılması	77
Tablo 3.6. Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti	78
Tablo 3.7. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden İşbirlikçiliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti.....	79
Tablo 3.8. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Yenilikçiliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti.....	80
Tablo 3.9. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Kararlılığın Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti.....	80
Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Etkinliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti.....	81
Tablo 3.11. Genel Olarak Örgüt Kültürünün ve Ana Değişkenlerinin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Tespiti	81

GİRİŞ

Dünyada son yıllarda meydana gelen sosyal, siyasal ve ekonomik değişimler teknolojik gelişmelere de hız kazandırmıştır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemiz de bu değişimden etkilenmiştir. Ülkemizdeki sosyal ve ekonomik gelişmelerle aynı doğrultuda üniversitelerde değişime ayak uydurmuş ve bu sürece ivme kazandırmıştır.

Genel anlamda üniversiteler toplumun sosyal ve kültürel gelişimini destekleyen, entelektüel birikimin oluşmasını sağlayan eğitim kurumlarıdır. Bunun yanında üniversitelerin zaman içinde ulusal ve bölgesel anlamda ekonomik kalkınmalarının gerçekleştirilmesinde de önemli katkıları olduğu görülmüştür. Günümüz üniversiteleri giderek klasik görünümlerinden uzaklaşmış, sadece araştırma yapan bir kurumdan çok, girişken ve girişimci yapılar haline gelmeye başlamışlardır. Bu bağlamda üniversitelerin yeni rolleri ulusal ve/veya bölgesel kalkınma ve refahı sağlamak olarak ifade edilmektedir. Rekabetçi bir ortamda öğrencilere daha kaliteli bir hizmet sunmak ve başarı düzeyleri yüksek bireyleri üniversitelere kazandırmak amacıyla üniversiteler örgütlerin yapısı ve yönetimleri konusunda çalışmalarını artırmıştır.

Bugün bilginin önemini kavrayan işletmeler, bilgi yönetimini en üst seviyede temsil ederek sürdürmekte, stratejiler geliştirmekte, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturma yönünde çaba sarf etmekte ve bilgiyi hızlı bir şekilde rekabet avantajı haline getirmek için azami ölçüde bilgi teknolojilerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, işletmeler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için liderlik, kültür, teknoloji, bilgiyi ölçme ve pazar vs gibi faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Başarılı bir bilgi yönetiminin en önemli temel unsurları insan ve kültürle ilgili konulardır. İşletmeler bilgi yönetimini işletme stratejisinin bir parçası olarak görmeli, bilgi yönetiminden sorumlu bir üst düzey sorumluluk alanı oluşturmalı, bilgi yönetimi üst yönetim tarafından desteklenmeli, işletmede bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür oluşturulmalı, bilgi yönetimi ile ilgili davranışlar ödüllendirilip takdir edilmeli ve o işletmede bilgi yönetimi başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilmelidir.

Ayrıca; İşletmeler canlı bir organizma olarak tanımlanan ekonomik ortamda önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle, dinamik bir yapıda olan işletmeler için üretimlerini

sundukları ve tüketicisi oldukları alana yönelik politikaları çok önemlidir. Bu görüşten hareketle belki de akla gelen ilk olgu pazarlamadır. İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmeti piyasaya sunmaları ya da satmaları belli bir pazarlama stratejisi ile mümkün olabilir.

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, pazarlamanın mantığı ve yöntemleri hayati bir önem kazanmaktadır. Pazarlama olgusunu belirleyen farklı unsurlar bulunmakla birlikte bunlar içinde günümüzde en fazla benimsenen anlayışlardan biri de pazar odaklılık kavramı olmaktadır.

Bireyi sadece ürün ya da hizmeti satın alan bir obje şeklinde görmek yerine, onu tüm üretim ve pazarlama ilişkilerinde sürecin merkezine alan bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu durum ise günümüz kurumsal şirketlerin vazgeçilmez referansı haline dönüşmüş durumdadır.

Bu araştırmada Örgüt Kültürünün Pazar odaklılık üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan bir uygulamayla örgüt kültürünün Pazar odaklılık üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde ilk önce kültür kavramı, kültürün unsurları ve kültürün özellikleri açıklanmıştır. İkinci olarak da örgüt kavramı, örgüt kültürü, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün özellikler, örgüt kültürünün tipleri ve örgüt kültürünün sınıflandırılması açıklanmış ve örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; pazar odaklılık kavramı çeşitli yönleriyle açıklanmış, pazar odaklılığın önemi, pazar odaklılığın geçmişten günümüze olan gelişimi, pazar odaklılığın yararları ve pazar odaklılığın bileşenleri unsurlarıyla birlikte ele alınmıştır. Ayrıca; pazar odaklılığı etkileyen unsurlar ve pazar odaklılıkta kalitenin önemi açıklanmış son kısımda ise çalışmamızın asıl amacını oluşturan örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde Atatürk Üniversitesinde yapılan araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın amacı ve beklenen yararlar, araştırmanın kapsamı ve kısıtları, araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın metodolojisi, verilerin analizleri ve değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri belirlenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise; elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yapılmış, iş tatmini sağlanarak kurumsal performansın geliştirilmesi ve eğitim kalitesinin daha da yükseltilmesi önerisi ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Voltaire tarafından kültür, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, zaman içinde sosyal bilimler alanında, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiştir (Şişman, 2011: 1).

Kültür; bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi kıymetler bütünüdür. Bu kıymetler bütünü akışkan ve değişken bir özellik taşır. Dolayısıyla her toplumun kültürü, iç ve dış faktörlere bağlı olarak şu veya bu şekilde değişir (Türkkahraman ve Tutar; 2009: 13)

Kültür kavramına ilişkin yapılan bazı tanımlar şunlardır (Bakan vd. 2004: 12-13).

Linton’a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur.

Geertz kültürü “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü” olarak tanımlarken Herskovist “insanın yaptığı her şeyin toplamı” diye ifade etmektedir.

Kültür bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar bütünüdür (Bakan vd. 2004:13).

Tylor ise kültürü, “kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlakı, giysileri ve toplum üyesi olarak insanın edindiği tüm değer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir sistem” olarak ifade etmiştir.

Kültürün var olma nedeni insandır, ya da başka bir deyişle insan kültür varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise kültür tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görünür (Demir, 2005:6).

Kültür, bireysel davranışlara rehberlik eden değerler, normlar ve sembollerden oluşmaktadır. Antropolog Clifford Geertz insanı kendi ördüğü ağlarda asılı duran bir örümceğe benzetmektedir. Bu örümcek metaforundaki ağ, kültürü temsil etmektedir. Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo ise söz konusu metafordaki üç özelliği ortaya koymuştur. Birinci özellik, nasıl ki örümceklerin en rahat hareket edebilecekleri şey ağlarıysa, kültür de insanın üzerinde hareket ettiği gerçekliktir. İkinci özellik, örümcek ağının esnekliği ile kültürün taşınabilirliği arasındaki bağıdır. Her birey üyesi olduğu gruba kendi kültürünü taşımakta ya da üyesi olduğu bir yerde kendi kültürünü yaratabilmektedir. Üçüncü özellik ise, kültürün başlı başına bir güç olmadığını; sosyal olaylar, davranışlar, kuruluşlar ve işlemlerin etkileşime girerek birbirlerini geliştirebileceğini belirtilmektedir (Açıkgöz, 2006:5).

Pettigrew, kültürü belirli bir zamanda ve belirli bir grup içinde var olan ve herkes tarafından toplu olarak kabul edilen anlamlar ve tanımların oluşturduğu bir sistem olarak ifade etmektedir. Kültürün ürünleri arasında ise örgüt içinde kullanılan dil, rit ve ritüeller gibi semboller, ideoloji, norm ve inançlar gibi unsurların bulunduğunu belirtmektedir (Açıkgöz, 2006:6).

Kültürle ilgili tanım ve açıklamaları kısaca özetlemek gerekirse, aşağıdaki genellemeler elde edilebilir (Kantek, 2005:7);

- Kültür, bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır,
- Kültürün tarihsel bir geçmişi vardır,
- Kültür, dinamiktir ve zamanla değişebilir,
- Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir,
- Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir,
- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır,
- Kültür, kendini oluşturan öğelerle bir bütündür,
- Kültür, uyum sağlayıcı bir mekanizmadır.

Kültür ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, her kavram gibi kendine özgü özellikler taşımaktadır. Belirleyici bir niteliğe sahip bu özellikler Turan tarafından; toplumsallık, tarihsellik, öğrenilebilirlik, işlevsellik ve değişkenlik olarak özetlemektedir (Kantek, 2005: 7).

1.2. KÜLTÜRÜN UNSURLARI

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. White kültürün öğelerini; ekonomik ve teknolojik, sosyal yapı ve ideoloji olarak üç başlık altında toplamıştır. Bunlar bir başka yönden bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik öğeler veya anlam, davranış ve teknik olmak üzere üç boyutta toplanır. Bazı bilim adamları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele alırken, bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, insanın ürettiği maddi ürünlere vurgu yapmaktadır (Şişman, 2011:3).

Kültürler, toplumun kendi yaşam biçimlerine göre farklı özellikler göstermektedir. Ancak tüm kültürler, içinde ortak ve evrensel bazı öğelere sahip bulunmaktadır. Bu özelliklerden inançlar, normlar, semboller, dil, değerler ve teknoloji gibi birkaçı ortak öğelerdir. Aşağıda kültür tanımları içinde ifade edilen bazı öğeler açıklanmıştır.

İnanç: İnançlar (varsayımlar/sayıltılar). dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yardımcı olur. Bu inançlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bileşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnsanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Şişman, 2011:3).

Norm: Belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışın ne olduğunu belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlara verilen isimdir. Normlar ile değerler arasındaki temel farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşmasına karşın normların belirgin ve yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır (Demir, 2005: 8).

Örgütteki gruplar tarafından beklenen, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan kurallardır (Allen, 1998: 334).

Sembol: Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb araçlardır. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı öğelerdir. Kültür de, büyük ölçüde bir semboller sistemidir (Şişman,2011: 4).

Semboller, örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında azımsanmayacak yere sahiptir (Rafalei ve Warline, 2000: 73).

Semboller, belirli bir kültürü paylaşılanlar tarafından algılanan ve yaşamda kullandıkları, katıldıkları törenleri, kahramanlıkları veya kederleri içermektedir (Demir, 2005: 7).

Dil: Dil, anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında, ayrıca nesilden nesile aktarılmasında büyük önem taşır. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşmakta ve aktarılmaktadır. Kültürü oluşturan bir diğer unsur ise lisandır. Kültürün gerçek anlamda kazanılmasında etkin bir rol oynayarak, aynı zamanda kültürel farklılıkların oluşmasının da temelini oluşturur. Kültürler arasındaki farklılık sadece konuşulan kelimelerdeki farklılıktan ibaret değildir. Aynı zamanda konuşulmayan dil yani; jest, mimik gibi bireylerin olaylar karşısında verdikleri bedensel tepkilerde de, toplumların yapısında kültürel anlamlarının farklılık arz ettiğini belirtmek mümkündür. Hem konuşulan dil hem de konuşulmayan dil (beden dili) toplumlardaki kültürel farklılığın önemli bir göstergesi olmaktadır (Tiryaki, 2005: 6).

Birçok örgüt ve örgüt içi alt gruplar dili, kültür veya alt kültürün üyelerini tanımlamak için kullanırlar. İş görenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ederler ve korunmasına yardımcı olurlar (Robbins, 1987: 367).

Değer: İnançlar neyin ne olduğunu ifade ederken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Değerler inançlara göre kültürün yüzeysel yönünü oluşturmaktadır. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir. Değerlerde inançlar gibi daha çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel öğelerdir (Şişman, 2011: 4).

Teknoloji: Teknoloji kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. İnsanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla içinde

bulunulan çevrede insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi, kendisinde kültürün bir ögesi olmaktadır. Kimi araştırmacılar teknolojiyi medeniyet kavramı içinde düşünmektedir. Bu da çeşitli yazarların üzerinde tartıştığı bir konu olmuştur. Kimi yazarlar kültür ve medeniyeti ayrı ayrı ele alırken, kimi yazarlar da kültür ve medeniyeti birlikte ele alıp çözümlemektedirler. Kültür ve medeniyet arasındaki ayrımın oldukça yapay olduğu değerlendirilerek kültürün medeniyeti içerdiği söylenebilir (Şişman, 2011: 5).

Kültürün görünen unsurlarını Tablo 1.1'deki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1.1. Kültürün Görünen Unsurları

Genel Sınıflandırma	Örnekler
Fiziksel	* logo, anket * binalar, dekorasyon * giyim, rozet * yerleşim düzeni * kullanılan makineler * organizasyon şeması * el kitapları * talimat ve prosedürler
Davranışsal	* törenler, kutlamalar, seremoniler * iletişim şekli * ödüllendirme, cezalandırma * ekip çalışmasının şekli * toplantılar * sosyal etkinlikler
Sözel	* konuşulan dil * şakalar * hitap şekli * adlar, takma adlar * sloganlar * hikayeler * kahramanlar

Kaynak: Demir, (2005).

1.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürler, sahip oldukları unsurlar bakımından değişik özellikler taşımaktadır. Bu özellikler, içinde bulundukları toplumsal yapıya, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişmektedir.

Kültürün özellikleri, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Demir, 2005: 10-11; Tiryaki, 2005: 7-8).

Kültür öğrenilir: Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir.

Kültür toplumsaldır: Kültür toplumca benimsenmiştir. Kültür öğeleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

Kültür değişebilir: Kültür değişir, değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler; yayılma, ödünç alma vb. yollarla komşularına da benzerler. Ayrıca kültürel sistemi oluşturan koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir. Bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Her şeyden önce dikkat edilmesi gereken şey kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır.

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültürün ihtiyacı karşılayıcı ve tatmin sağlayıcı olması en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları önemli ölçüde karşılar.

Kültür bütünleştiricidir: Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle, hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez.

Kültür tarihidir ve süreklidir: Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin bir araç niteliğini taşır. Kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.

Kültür gereksinimleri karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür, insanların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılar.

Kültür dinamiktir: Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.

Kültür; kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.

Kültür; bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu araç onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.

Kültür; ideal yada idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

Kültür; sistemi kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.

Kültür; bütünleştirici eğilimler taşır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.4.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı değişik iki anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Demir, 2005: 13).

Hiçbir örgüt "insan" unsuru olmadan meydana gelemez. Aynı zamanda, bir örgüt altında birleşmiş insanların öncelikle kişisel amaçları söz konusudur. Yani, insanlar eğer bir örgüte dahil oluyorsa, bunun bir nedeni örgütten kişisel fayda sağlamalarıdır. Burada kişisel faydadan kastımız, bireyin kendini psikolojik ve maddi yönlerden tatmin etme isteğidir. İnsanların örgüte katılırken besledikleri bireysel amaçlarını tatmin etme istekleri, örgütte ortak bir amaç oluşturulmasına yardımcı olabilir (Demir, 2005: 13).

Örgüt kavramı, literatürde "organizasyon", "teşkilat" gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Günümüzde örgüt kavramı çeşitli bilim dalları (ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, antropoloji vb) açısından değişik tanımlamalarla da ele alınmış ve incelenmiştir. Bu nedenle basit ve genel bir tanımdan söz etmek pek mümkün değildir. Örgüt kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen yapısal, işlevsel, etkileşimci veya çatışmacı paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kültürel bakış açısından örgüt kavramı, kendine ait bireyler tarafından sosyal bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan anlamlar sistemi bütünüdür (Tiryaki, 2005: 10).

Genel anlamda bakıldığında örgüt kavramı, bir grup insanın belirli bir amaca ulaşmak için, uygun bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunması olarak ifade edilebilir.

Örgüt kavramı çeşitli araştırmalarda değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Tosun'un yaptığı tanımlamada örgüt, "üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı veya iskelet" şeklinde ifade edilmiştir. Ülgen ise örgütü; "bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, öte yandan da yöneticinin içinde etkinlikte bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortam" olarak tanımlamıştır (Tiryaki, 2005: 12).

Kısaca örgüt; toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini koordine eden insanlardan oluşan, toplumsal, açık bir sistemdir (Alamur, 2005: 18).

Diğer bir ifade ile bir grubun üyeleri için ortak olan semboller ve anlamları ifade eder (Alvesson, 2002: 4).

1.4.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanması

Örgüt kültürü konusunda herkes tarafından kabul gören bir tanım vermek oldukça güçtür. Ancak örgütler, genel olarak farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve kriterlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturma süreci sonucunda, diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Ortaya çıkan bu sistem örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Erciş, Özer, Yapraklı, 2001: 219)

Örgüt kültürü; örgüt ve kültür kavramlarının göstermiş olduğu farklı bakış açısı ve yaklaşımları doğrultusunda araştırmacılar tarafından kendi uzmanlık sahalarında etkisiyle farklı biçimlerde ele alınmış ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Örgüt ve kültür kavramlarıyla ilgili olarak kabul edilen bu değişik yaklaşımlar araştırmacıların bu konular üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Araştırmacıların uzmanlık alanlarının farklılık göstermesi nedeniyle (Sosyoloji, Psikoloji, Yönetim vb) geliştirilen farklı yaklaşımlar kavrama değişik tanımlar getirmiştir.

Örgütün sözlük anlamı; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilât veya bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü, olarak verilmiştir.

Kullanılan bazı ölçütler ışığında örgütler(Tiryaki, 2005: 14);

- Yapılarına göre; biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayri resmi) örgütler,
 - Örgüt üyelerinin duygusal ilgisine göre; ilksel (birincil) örgütler ve ikincil örgütler,
 - Temel amaçlara göre örgütler,
- olarak sınıflandırılmaktadır.

1980'li yıllara kadar daha çok antropoloji, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınan kültür olgusu, bu tarihten sonra örgüt ve yönetim alanında da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Naktiyok 2001,161).

Grup normları ve iklim kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmasına rağmen örgüt kültürü kavramı son otuz yıl içinde kullanım alanı bulmuştur. Bu kavram, Japon şirketleri ile karşılaştırıldığında Amerikan şirketlerinin verimliliklerinin neden düşük olduğunu bulmak isteyen araştırmacıların çabaları neticesinde ön plana çıkmıştır. Hem Japon hem de Amerikan şirketleri arasındaki farklılıklar gözlemlendiğinde milli kültürün düşük verimliliği açıklamada kendi başına yeterli olmadığı görülmüştür. Bir toplumdaki örgütler arasındaki farklılıkları ayırt etmek ve özellikle farklı düzeylerdeki etkinliklerini belirlemek için kavramlara ihtiyaç duyulmuştur ve örgüt kültürü kavramı da bu amaca hizmet etmiştir (Kılıç, 2006: 104).

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür (Kılıç, 2006: 106).

Örgüt kültürü alanında önde gelen yönetim düşünürlerinden J. Geert Hofstede, örgüt kültürünü "aklın programlanması" olarak ifade etmiş ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak tanımlamıştır. Hofstede'ye göre örgüt kültürü, kolektif çabanın bir ürünü olup, bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünüdür. Örgüt kültürü, örgütün felsefesi, kuralları, normları ve değerlerine yansımakta, örgütsel törenler, gelenek ve davranışlarla ifade edilmektedir (Kılıç, 2006: 106).

Eliott Jacques "The Changing Culture of a Factory" isimli kitabında örgüt kültürünün tanımını yaparken, işlerin yapılış şeklinin ve örgüte hakim olan genel düşünce tarzının örgüt çapında kabul görmesi ve örgüte yeni gelenler tarafından öğrenilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Bate, 1984: 46). Schein (1990: 111) örgüt kültürünün, bir grubun kendi içinde yaşadığı bütünleşme süreci boyunca ve dış çevreye karşı verdiği hayatta kalma mücadelesi sırasında üstesinden geldiği sorunlar sonucunda öğrendiklerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu sistem, bir denge sağlamak ve uyumsuzlukları en aza indirmek amacıyla kendi içinde birtakım ortak değer ve varsayımlara dayanma eğilimi göstermektedir (Açıkgöz, 2006: 9).

Edgar H. Schein örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır: "Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır." Bu bakış açısına göre, kültür belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğretilen davranış biçimidir (Kılıç, 2006: 106).

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Bazı bilim adamları örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırımına varılmasını sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır. Bazılarına göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Açıkgöz, 2006: 9).

1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık ve dinamik bir öğrenme sürecidir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çekmektedir. Oysa bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da güçler olarak sosyalleşme, ritüeller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan söz edilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2011: 103).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan gurubunun varlığına ve birliğine bağlıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden söz edilemez (Şişman, 2011: 104).

Literatürde örgütlerin ortaya çıkışı, büyümesi ve evrimleşmesi ile ilgili birçok yaklaşım vardır. Bunlar arasında, bürokrasi aşamaları ve bunların örgüt büyüklüğü ile nasıl değiştiği, örgütsel yapılanma ve faaliyeti sürdürme arasındaki etkileşim üzerinde odaklanan ve örgütsel büyüme aşamalarındaki krizleri sorgulayan örgütsel evrimleşme, örgütsel ortaya çıkış ve evrimleşmeyi örgütsel destanların (Sagas) yaratılması ve karakter oluşum süreci olarak ele alan yaklaşımlar örnek olarak sayılabilir (Pettigrew, 1979: 573). Yukarıdaki yaklaşımlardan son ikisi, örgütlerin oluşumuna kültürel yaklaşımı ifade etmektedir (Baytok, 2006: 27).

Örgüt kültürünün oluşumu birbirini takip eden aşamaların başarılması ile gerçekleşen bir süreçtir. Süreçte kültür görünen öğelerden varsayımlara doğru bir gelişim gerçekleştirir. Örgüt kültürünün oluşumunu bir öğretim ve öğrenme süreci olarak ifade eden Schein örgüt kültürünün oluşum sürecinin aşağıdaki gibi gerçekleştiğini belirtmiştir (Baytok, 2006: 28).

- Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeleri personel alımı, seçimi ve sosyalizasyonu için kullanılır.

- Fiziksel yapılar, çalışma ortamı ve alanlar düzenlenir.
- Sloganlar, dil, kısaltmalar ve benzetmeler gibi önemli öğeler belirlenir.
- Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri, eğitim programları oluşturulur, öğretme ve koçluk sağlanır.
- Açık ödüllendirme, statü sistemi (unvanlar) ve yükselme kriterleri oluşturulur.
- Önemli insanlar ve olaylar ile ilgili, hikâye, efsane, mit ve benzetmeler oluşturulur.
- Lider ölçme ve kontrol için dikkat ettiği örgütsel faaliyetler, süreçler ve çıktıları izler.
- Lider felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri ile önemli olaylara ve krizlere tepkisini ortaya koyar.
- Örgüt yapısı ve iş akışı belirlenir.
- Örgütsel sistemler ve prosedürler oluşturulur.
- Örgütsel amaçlar ve insanların işe alma, yer değiştirme, yükseltme, işten çıkarma ve emeklilikleri ile ilgili kriterler belirlenir.

Kültür oluşumunu örgütsel değerlerin ortaya çıkışı olarak ele alan Gagliardi ise süreci dört aşamalı açıklamaktadır (Baytok, 2006: 28):

Birinci Aşama: Örgüt kurulduğunda, örgüt üyelerinin amaçlarının ve görevlerinin tanımlanmasında, değerlendirme için kriter ve referans noktası olarak liderin vizyonu (örneğin inançlar dizisi) kullanılır. Bu inançlar, sebep sonuç ilişkisinin ürünüdür ve liderin eğitimi, tecrübesi ve çevre bilgisine dayanır. Bu aşamada örgütteki tüm üyeler girişimcinin fikirlerini paylaşmayabilir. Lider en azından kendi kontrolü altındaki alanlarda istediği davranışları gerçekleştirmeleri yönünde personelini yönlendirme gücüne sahiptir.

İkinci Aşama: Davranışlar liderin temel inançları ile uyumlaştığı takdirde istenen sonuçlar başarılmış olur. İş görenler tarafından tecrübe edilerek kabul edilen inançlar, örgüt içi faaliyetlerde referans ölçüt olarak kullanılmaya ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılmaya başlar. Böylece liderin inançları, doğrudan kontrolünün olmadığı alanlarda da amaç ve anlamları etkiler.

Üçüncü Aşama: Örgüt üyeleri, mevcut inanç ve değerlerle istenen başarılı sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe tatmin olurlar ve güvenleri tazelenir.

Bundan sonra örgüt ilgisini "etkiler" üzerinden "sebeplere" çevirir ve kendisini sebepler ile tanımlama üzerinde yoğunlaşır. Çünkü etkiler artık örgütün yaşamında tarihte yer alan etkenlerken, sebepler görünür haldedir ve birer idealdir.

Dördüncü Aşama: Artık değerler, kanıksanmış olarak sorgusuz tüm üyeler tarafından paylaşılır ve örgüt üyeleri bunun farkında bile değildir. Değerler otomatik olarak davranışlara yansır. Schein'in belirttiği gibi değer artık varsayım haline gelmiş olur.

Yukarıdaki oluşum süreçlerinde de görüldüğü gibi, örgüt kültürü bir anda ortaya çıkmamaktadır. Kültürün oluşumu tarihsel süreçte değişik faktörlerin etkisi ile gerçekleşmektedir. Araştırmacılar örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler ile ilgili değişik sınıflamalarda bulunmuşlardır.

Sınıflandırmalar incelendiğinde, bir örgütün kültürünün oluşumunun temelde üç belirleyici faktör olduğu görülmektedir. Bunlar; örgütün kurucusu, iç faktörler (yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi) ve dış faktörler (toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı)'dir (Baytok, 2006: 29).

Örgütün Kurucusu: Bir örgütü kuranlar ya da örgütün sahipleri o örgütte egemen olması öngörülen değerler konusunda bazı görüşlere sahip olabilmektedir. Bu açıdan, örgütün ilk kuruluşunda egemen olan bazı değerler, örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Kurucular, personelin işe alımında anahtar rol oynamaktadırlar. Onların tutum ve değerleri yeni çalışana kolayca geçebilmektedir. Sonuçta, benimsenen bu görüşler organizasyonda öncelikle kabul edilmekte ve kurucular örgütte bulunduğu sürece sürdürülmektedir (Kantek, 2005: 32).

İç Faktörler: Örgüt kültürüne kavramsal bakış açılarından bir diğeri de, kültürü örgütlerin kendilerinin ürettiği yaklaşımdır. Bu yaklaşım göre, örgüt içi faktörler örgüt kültürünü oluşturur ve örgüt kültürünün yaşatılmasını sağlar. Kuşkusuz örgüt içi faktörler kültürün oluşumunda tek belirleyici olmamakla birlikte önemli etkiye sahiptir. Özellikle yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi örgüt kültürünün oluşumuna etki eden önemli iç faktörlerdir.

Örgüt kültürünün oluşumunda en büyük etken kurucudur. Ancak kültür bir bireyin değil grubun ortak özelliği olduğu için, kurucunun aklındaki bilginin örgütü

oluşturan diğer üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve uygulanması durumunda kültür ortaya çıkar. Bu nokta da örgüt içi faktörler örgüt üyelerinin kültürü benimsemelerinde bir belirleyicidir. Örgüt içi faktörler aynı zamanda, kurucunun örgütün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururken dikkate almak zorunda olduğu etkenler olmaları yönleriyle de kültür oluşumunda etkilidirler (Baytok, 2005: 31).

Dış Faktörler: Örgüt kültürünün oluşumu, iç çevre faktörlerine bağlı olduğu kadar, dış çevre faktörlerine de bağlıdır. Dış çevre faktörlerinin organizasyon tarafından kontrol altına alınması her zaman mümkün olmayabilmekte ve örgütün yaşadığı deneyimler örgüt kültürünün şekillenmesinde rol oynamaktadır. Dış faktörler; ulusal kültür, devlet ve toplum olmak üzere 3 başlık altında incelenebilmektedir (Kantek, 2005: 35).

1.4.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgütün diğer sisteminden bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Bakan vd, 2004: 35).

Bir çalışmada örgüt kültürünü oluşturan öğeler 200 başlık altında toplanmış, bunlardan yaklaşık 50 kadarı da bu konuda yapılacak araştırmalarda hakkında veri toplanabilecek öğeler olarak ifade edilmiştir. Aşağıda örgüt kültürünü oluşturan öğeler ya da değişkenlerle ilgili bazı araştırmacılar tarafından yapılmış sınıflandırmalar verilmiştir (Şişman, 2011: 82).

Duncan, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (subjektif) öğeler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayıtlar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır (Şişman, 2011: 82).

Stoner, Wankel ve Sather paylaşılan nesneler, paylaşılan sözler, paylaşılan eylemler, davranışlar ve paylaşılan duygular ve düşünceler olarak ayırmıştır (Tekcangil, 2009: 11).

Meek, örgüt kültürü öğelerini semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bu sınıflamada, örgütte konuşulan dil, örgütün mimari özellikleri, sertifikalar birinci boyutu; mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutu; örgütte gerçekleştirilen törensel etkinliklerde üçüncü boyutu oluşturmaktadır (Şişman,2011: 82).

Kozlu, örgüt kültürünü; “bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi. Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü” olarak ifade etmiştir. Örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımların ışığında örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir (İşcan, Ö.F, Timuroğlu, K, 2007: 120) .

Trice ve Beyer, örgüt kültürünün öğelerini ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ve üyeler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan uygulamalar (semboller, törenler, kahramanlar) olmak üzere iki boyutta toplarken, benzer biçimde Hofstede v.d., Singh, Robbins'de bu kültürün öğelerini değerler ve uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri v.b.) olmak üzere iki boyutta toplamışlardır (Şişman, 2011: 83).

Wilkins ve Patterson, örgüt kültürünün öğelerini, değerler (iyi ve kötü biçiminde değerlendirme örüntüleri). sayılıtlar (dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin gizli inançlar) ve yargılar olmak üzere üç boyutta toplamıştır (Şişman, 2011: 83).

Steinhoff ve Owens (1989); Örgütün tarihi değerler, inançlar, hikayeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, adetler, kahramanlardan oluştuğunu belirtmiştir (Şişman, 2011: 83).

Louis, Artifaktlar, semboller (hikâyeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, mimari özellikler ve tefriş vb) ve paylaşılan anlamlar (inanç, değer, duygu, düşünce vb) olmak üzere örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta toplamıştır (Şişman, 2011: 83).

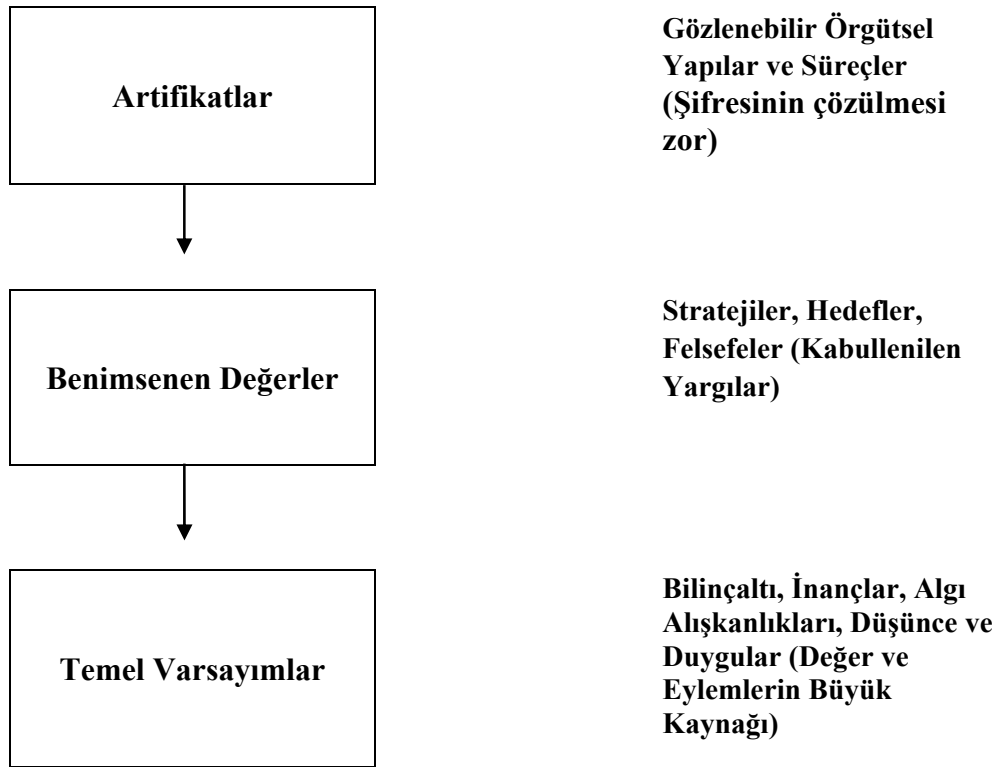
Lundberg ve Dyer, Örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, artifaktlar, perspektifler, değerler ve sayılıtlar olmak üzere dört başlıkta açıklamıştır (Şişman, 2011: 83).

Martin ve Siehl, Örgüt kültürünün öğelerini, Schein'in sınıflamasını temel alarak sayıltılar, değerler, artifaktlar, yönetim uygulamaları (performans değerlendirme ölçütleri, ödül ve ceza sistemleri, eğitim uygulamaları vb) olarak dört boyutta açıklamıştır (Şişman, 2011: 83).

Killman ise örgüt kültürünün özünün büyük ölçüde sayıtlar ve davranış normlarından oluştuğunu ifade etmektedir (Killman, 1986).

Calorin ve Sarnin ise temel sayıltılar, değerler, davranış normları ve bunların örgütsel yaşamda ve yönetim uygulamalarında ortaya çıkan görünümleri olmak üzere örgüt kültürünü oluşturan öğeleri iki boyutta açıklamışlardır (Şişman, 2011: 84).

Schein, örgüt kültürü öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler Şekil 1.1'de gösterildiği gibidir (Tekcangil, 2009: 12).



Kaynak: Tekcangil, (2009).

Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Öğeleri

Yukarıdaki sınıflandırmalarda da görüldüğü gibi yapılan tüm sınıflandırmalarda bazı ortak özellikler mevcuttur. Sınıflandırmalar arasında görülen farklılıklar, bir yönüyle benzer anlamların farklı kavramlarla ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan tüm tanımlar incelendiğinde örgüt kültürleriyle ilgili olarak üzerinde durulan başlıca konu ve kavramlar aşağıda ifade edilmektedir (Şişman, 2011: 84).

Örgüt kültürü;

- 1- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- 2- Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
- 3- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
- 4- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.
- 5- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- 6- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- 7- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

Bu çalışmada, örgüt kültürü öğeleri; temel sayıltılar, temel değerler ve artifaktlar olmak üzere üç ana başlık altında ele alınarak, açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.4.1. Temel Sayıltılar (İnançlar)

Örgüt kültürünün en önemli basamağı, var olan inançlar ve varsayımlardır. İnanç, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Başka bir ifadeyle, inançlar, dünya ve onun nasıl işlediğine yönelik temel varsayımlardır (Kılıç, 2006: 123).

Bir grup veya örgüt tarafından paylaşılan inanç örnekleri; endüstriye yeni bir rakip girmeyecek, ekonomi düzenli gelişecek, hükümet yabancı ithalatına sınırlama getirecek, çalışanlar aynı çalışma koşullarını kabul etmeye devam edecek, yeni teknoloji müşterinin isteklerini öğrenmekten daha önemli, geçmişte organizasyonu başarılı yapan şeyler, gelecekte organizasyonu başarılı yapmayacaktır vb şeklinde belirtilebilir (Kantek, 2005: 24).

İnsani bilimlerin çeşitli alanlarında çalışan araştırmacılar, birey ve grupların kendileri ve başkaları hakkında olduğu kadar dünya ve onun işleyişine ilişkin olarakda birtakım gizli inançlarının ve yargılarının olduğunu kabul etmektedirler. Bunlar, aynı zamanda kültürün de özünü, iç dünyasını oluşturmaktadır. İnsanların, dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin bu inançları, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta, farkında olmadan hemen bütün insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir. Bunlar, bir bakıma kültürün doğa, insan ve insanlararası ilişkilere temel bakış açısını yansıtmakta, birey ve grupların dünyayı görüş ve düşüncülerinin alışkanlık haline gelmiş biçimini ifade etmektedir (Şişman, 2011: 85).

1.4.4.2. Temel Değerler

Değer kavramı, terim olarak benimsenen, üstün tutulan, ulaşılacak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamları ifade etmektedir. Değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir (Şişman 2011).

Örgütsel değerler, grup üyelikleri değişse bile, zaman içinde devam eden, grup davranışlarını şekillendirme eğilimi olan, bir gruptaki kişilerin çoğu tarafından paylaşılan önemli amaç ve ilgiler olarak tanımlanabilir. Bireyler, bazı başlan gruplar tarafından sosyalizasyon ve öğrenme deneyimleri yoluyla, kültürel değerlere sahip olmaktadır (Kantek, 2005: 22).

Değerler örgütün sadece amaç boyutunda değil, diğer boyutlarında da önemli rol oynamakta ve birbiri ile uyumlu değerler, bir değer sistemi meydana getirmektedirler. Değer sistemi, örgüt hedeflerini yerine getirmek için gerekli olan eylemlerin neler olduğu konusunda, organizasyonun hedef ve düşüncelerini içermektedir. Değer sisteminin başlıca rolü; bireylere amaç ve yön vermek, insan grubunun toplu eylemini sağlamak, bireylerin davranışını değerlendirmede bir ölçü olmak, bireylere birbirinin davranışını tahmin etme olanağı sağlamak, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramlar yaratarak yaşatmaktır (Kantek, 2005: 22).

Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Örgütsel süreçlerin temelini, bu bağlamda merkezi bir süreç olarak karar sürecinin özünü, değerler oluşturmaktadır. Söz konusu değerler,

bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağının ne olabileceği konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmektedir.

Schein (1984)'e göre bunların kaynağını örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve kabul edilen sayılıtlar/inançlar oluşturmaktadır. Söz konusu sayıltı ve değerler, insanların diğer insanlara, nesnelere, olay ve olgulara karşı takınacakları tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Ortak değerlerden yoksunluk, örgütte farklı değerlerin egemen olması, örgütsel çatışmalara neden olur. Sosyal sistem içinde belirli bir değerler sistemine bağlı olarak normlar oluşmaktadır. Normlar, olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Kısaca normlar, onaylanan davranışlar, beklenen davranış standartları olup oyunun ya da davranışın yazılı olmayan kuralları olarak da tanımlanabilir (Tekcangil, 2009: 17).

Değerler, kültürün diğer öğeleri içinde de yer alırken, çeşitli semboller, uygulamalar, törenler, örgütsel kahramanlar vb. örgütün temel değerlerini yansıtmaktadır. Söz konusu bu değerler, örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler, örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerlerdir (Şişman 2011: 94).

Toplumun inançlarına dayanan örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Kılıç, 2006: 125).

Birinci aşama: Örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bunlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün ortaya çıkarmaya itmektedir. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği şekilde yönlendirme gücü vardır.

İkinci aşama: Lider tarafından yönlendirilen davranışların belirlenen hedefe ulaşması durumunda tecrübeye dayalı inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi

ve bir referans kriteri olarak kullanılması mümkündür. Elde edilen bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalmakta, sistemin verimliliği artmakta ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilmektedir.

Üçüncü aşama: Amaçlanan sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirmektedir. Sonuçlar örgütte zamanla gözardı edilmekte ve sadece nedenler kalmaktadır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu zihinlerde yer etmektedir.

Dördüncü aşama: Sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanmaktadır.

Wiener (1988); örgütsel açıdan değerleri işlevsel ve elit değerler olmak üzere ikiye ayırmıştır. İşlevsel değerler, daha çok örgütsel amaç ve etkinliklerle ilgili olup üretilen ürün veya hizmetin kalitesine, müşteriye ve yeniliğe önem verme, bu bağlamda düşünülebilecek değerler olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgütte yetki, statü, bütünleşme gibi konularla ilgili değerler de elit değerler kapsamında yer almaktadır. Bir başka açıdan örgütsel değerler, aracı değerler ve nihai değerler olarakda sınıflandırılabilir. Aracı değerler, bir örgütle ilgili olarak beklenen davranışlarda gözlenen değerlerdir. Örneğin yardımseverlik, çok çalışma gibi. Nihai değerler ise bir örgütün çıktılarıyla ilgili değerlerdir. Örneğin mal ve hizmetlerin kalitesi, mükemmellik gibi değerlerde bu bağlamda düşünülebilir (Şişman 2011: 94; Kılıç, 2006: 126).

1.4.4.3. Artifaktlar

Artifaktlar, kültürün gözle görülebilen yönü olup üyelerce gerçekleştirilen fiziksel çevrelerin, teknoloji ve ürünlerin, artistik yaratımlarının, bireylerin stil ve davranışlarının, duygusal göstergelerinin, değerlerin, örgüt hakkında söyledikleri hikaye ve efsaneleri, gözlenebilir ritüel ve seremoniler gibi grupların görülen ve işitilen davranış örüntülerini içerir. Kültürel analizlerin bu aşamadaki amacı, rutin olarak yapılan davranışların içerisinde örgütsel süreç ve grupların görülebilir davranışlarını anlamaktır. Kültürün bu aşamadaki en önemli noktası, gözlemlenmesi ve şifresinin çözülmesinin zor olmasıdır. Görülen ve işitilen bu davranış örüntülerini anlamak, grup

içerisinde uzun dönem yaşamayı ve derece derece analiz edilmesini gerektirir (Tekcangil, 2009: 13).

Dyer; artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır. Bowditch ve Buono da artifaktların bazı alt gruplarının şunlar olduğunu belirtmişlerdir (Bakan vd., 2004: 52).

Materyal Nesneler: Yıllık raporlar, örgütün ürettiği ürünler, pazarlama broşürü gibi.

Fiziksel Donanımlar: Ofis bölgesinin kullanım şekli, büronun ve araba park alanının görünümü gibi.

Teknoloji: Bilgisayarlar, faks makineleri, üretimde kullanılan alet ve makineler gibi.

Dil: Şakalar, anekdotlar, hikâyeler ve argo terimler gibi.

Davranış özellikleri: Ritüeller ve törenler gibi.

Semboller, kurallar, sistemler, prosedürler ve programlar: Ödüllendirme, değerlendirme ve terfi gibi.

1.4.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Günümüzde dinamik iş hayatının gereksinimleri karşısında örgüt kültürü kavramının anlamı ve kapsamı ile sahip olması gereken özellikler, çok farklı bakış açıları altında ele alınmaktadır (Kantek, 2005: 13).

Örgüt kültürünü tanımlayan bir çok bilim insanı olmuştur. Ancak bu tanımların bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmüştür. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak kültür özelliklerinden pek farklı değildir. Birçok işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabetçi olma konusunda duyduğu endişeler, örgütsel değerlerin ve örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bazı düşünürlere göre, kültürel farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü gelecekte şirketlerin başarısı ve başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör haline gelecektir. Örgütün çevresi tarafından algılanan örgüt kültürünün temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Alamur, 2005: 21; Kılıç, 2006: 114; Demir, 2005: 22).

1. Örgüt kültürü öğrenilebilir: Örgüt içinde çalışan ve örgüte yeni giren elemanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar. Bireylerin aile ortamlarında elde ettikleri kültüre yeni bir boyut da eklenmektedir. Örgüt ortamından örgütte diğer üyelerle ilişki içinde olan yeni eleman önce örgüt kültürünün varlığını, daha sonra örgüt kültürünü öğrenmeye çalışır. Örgütte daha önce çalışmış ve bugün de çalışan yöneticiler ile işletme rakiplerinin tecrübeleri çalışanlar için norm ve değerler haline dönüşmekte öğrenilmesi gereken faktörler haline gelmektedir.

2. Üyelere örgütsel kimlik sağlar: Kimlik, üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesidir. Örgüte dahil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda örgütün temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetim ile bütünleştirir. Örgütte bireyin bir bütün olarak özdeşleşmesi söz konusudur.

3. Örgüt kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür: Örgüt kültürü farklı değerlere sahip bireylerin katılımı ile şekillenmektedir. Yöneticilerin verdiği destek ve öncü olması oldukça önemlidir.

4. Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılr olmalıdır: Örgüt kültürü doğal olarak ortaya çıkan bir olgu değil, bireylerin kazandırdıkları bir örnek yapıdır. Bu yapının biçimsel yapıları olmasa bile çok güçlü bir etkisi vardır. Örgüte dahil olan bireyler bu yapının farkına varırlar. Yeni üyeler örgüt kültürüne inanırlarsa örgüt kültürünün devamlı olması sağlanabilir. Örgüt kültürünü oluşturan hakim değerler üyelerince paylaşılan değerlerdir (Örneğin; yüksek ürün kalitesi, yüksek etkinlik gibi...).

5. Örgüt kültürü değişebilir: Örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürü de değişebilir. Örnek olarak McDonalds'da Ray Kroc'un gerçekleştirdiği örgüt kültürü, uzun zaman devam etmiş, fakat daha sonra değişmiştir.

6. Örgüt kültürü ödül sistemini destekleyici rol oynar: Ödül sistemi, insanların çok önem verdiği bir performans değerlemesidir. Örgüt kültürünün gerçek anlamda yerleşmesi ile terfi, atama, maaş artışı çalışanların performansına göre gerçekleşir.

7. Örgüt kültürü ihtiyaç karşılayıcıdır: Örgütte çalışan bireylerin ihtiyacını karşılar ve işleriyle ilgili sorunlarında yol gösterici bir rol oynar.

8. Örgüt kültürü yazılı bir kural değildir: Örgüt kültürü biçimsel olarak belirlenmemiş olması nedeniyle yazılı bir kural özelliği taşımamaktadır. Ancak son yıllarda bilinçli bir şekilde yaratılan örgüt kültürlerinin bazı unsurlarının yazılı olduğu gözlenmektedir. Bunlar örgütte anlaşmayı sağlayan kurallardır. Örgütün yeni üyesi, bu ikna edici kuralları, örgütteki gruplar tarafından kabul edilmek için öğrenmek zorundadır.

9. Örgüt kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır: Örgüt içinde kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına hizmeti sağlayacak ve örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.

10. Örgüt kültürü eğitici rol oynamalıdır: Örgüt kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır. Örgüt üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendirerek, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlar.

11. Örgüt kültürü gözlenebilen davranışların düzenli olmasını sağlamalıdır: Örgüt üyeleri birbirleri ile ilişkide bulunduklarında davranışlarında ortak bir dil, terminoloji ve gelenekler kullanmaktadır. Bu tür davranışlar onlar için zamanla bir alışkanlık haline gelmektedir.

12. Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi inşa eder: Örgüt kültürü bir örgütün çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı konusundaki inançlarını gösteren politika ve stratejileri üzerinde belirleyici rol oynar. Aynı zamanda çalışanlara gösterilen tolerans ve risk üstlenme eğilimlerini etkileyebilmektedir.

13. Örgüt kültürü örgütteki iklimin anlaşılmasını sağlar: Örgüt kültürü, bir örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütteki çalışanların ve diğer örgütlerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar, varsayımlar bütünü olarak tanımlanan örgütsel iklimini belirleyici rol oynar. İklim, fiziksel yerleşim, üyelerin birbirleri ile anlaşma şekli, örgüt üyelerinin müşteriler ya da örgüt dışındaki kişilerle ilişki kurma şekli gibi konularda oluşan genel hisleridir.

Örgüt kültürünün özellikleri iş görenlerin algılayış biçimlerine göre farklılık arz edebilir. Örgüt kültürü örgütte çalışanların davranışlarını etkilediği kadar, onların davranışlarından da etkilenmektedir. Aynı zamanda nasıl ki bir bireyin kişilik özellikleri onun davranışlarını etkileyerek yönlendiriyorsa benzer şekilde bir örgütün kültürel özellikleri de o örgütün davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Kılıç, 2006: 121).

1.4.6. Örgüt Kültürünün Tipleri (Türleri)

1.4.6.1. Yapıcı Örgüt kültürü

Yapıcı örgüt kültüründe birey odak noktasıdır. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda işleyen bir örgütsel yapı söz konusudur. Bu örgütler katılımcı ve insan merkezli bir şekilde yönetilirler. Üyelerin birbirleriyle ilişkilerinde destekleyici, yapıcı ve açık olmaları beklenir (Kılıç, 2006: 135).

Bu kültürde yüksek derecede performans beklentisi kadar, iş görenlere ilgi de yüksek seviyededir. İnsanın değerli olduğuna içten bir saygı gösterilir. İş görenlerin örgütsel performans için anlamlı katkılar sağlayabilecekleri varsayılır ve bu nedenle onlardan bu katkıları yerine getirmeleri beklenir. Bu kültüre sahip örgütler, yetenekli ve başarılı iş görenleri elinde tuttuğu ve cezbediği için maddi ödüller piyasa şartları ile karşılaştırıldığında çok yüksektir. Bu kültürlere sahip örgütler aynı zamanda üyelerine büyük ölçüde özgürlük, anlamlı derecede sorumluluk, yüksek oranda tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlarlar (Bakan vd. 2004:).

Böylece bireyler ödüller, cezalar ya da kural ve sistemlerle dışarıdan kontrol edilmek yerine içsel motive edilirler. Bu tip örgütler yenilikçidir. Yenilik yönelimli örgütlerde tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır. Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürün temel işlevi, hızlı değişim ortamında ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Yapıcı örgüt kültüründe aşağıda sıralanan dört boyut söz konusudur (Kılıç, 2006: 136).

- **Başarı:** Bu tip örgütler, kendisine hedef belirleyen ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteren çalışanlarına değer verir. Çalışanların zor fakat gerçekçi hedefler belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaları ve büyük bir hevesle bu planı uygulayarak sonuca ulaşmaları arzu edilir.

- **Kendini Gerçekleştirme:** Bu kültüre sahip örgütler, yaratıcılığa, miktar yerine kaliteye, hem görevin yerine getirilmesine hem de kişinin kendini gerçekleştirmesine önem verir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması için çaba gösterilir. Ayrıca çalışanlar kendilerini geliştirmeleri, yeni ve ilginç aktivitelere katılmaları için cesaretlendirilirler.

- **Kişiyeye Yönelik Anlayış:** Örgüt katılımcı ve kişiyeye merkezli bir tarzda yönetilir. Çalışanların birbirlerine karşı destekleyici, yapıcı, görevlerini yerine getirirken diğery çalışanlardan gelen etkiye açık olmaları ve yine görevlerini yaparken diğery çalışanların da kendilerini gerçekleştirme sürecine yardımcı olmaları beklenir.

- **Sıcak Tavır:** Bu kültürey sahip örgüt, kişiler arası yapıcı ilişkiye önem vermektedir. Çalışanlardan birbirleriyle olan iletişimlerinde arkadaşça ve açık olmaları istenmektedir. Ayrıca grup çalışmaları sırasında her bir çalışandan grup üyelerinin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlayacak tarzda hareket etmelerini beklemektedir.

İşbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güven yapıcı örgüt kültürünün ürünleridir. Bu ürünler, esnek ve yenilikçi bir eğilimi ortaya çıkarır. Böylece kültür değişimi kabul eder ve yapısının bir parçası olarak görür ve belirsizliği etkin bir şekilde yönetirler. Bu kültür, belli bir amaca kesin olarak yönelmeyi, üstün bir performansla en iyi olma mücadelesinde var olmayı, ulaşılan amaca bağlı olarak devamı olan gelecek hedeflere varmayı mümkün kılar. Özellikle, bunalım dönemlerinde birçok şirketin gereksinim duyduğu şey, yapıcı bir kültürey sahip olmaktır. Çünkü bu kültür çalışanlarda işletme ile bütünleşme duygusu yaratarak, işletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırır (Kılıç, 2006: 137).

1.4.6.2. Pasif-Savunmacı Örgüt Kültürü

Pasif-savunmacı örgüt kültüründe, örgüt muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu tip kültürler, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır. Bu tarz bir kültürey sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. En küçük bir işlemin dahi kararı ve kuralı olmalıdır. Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı bağlılık vardır (Kılıç, 2006: 137).

Pasif-savunmacı örgüt kültüründe müşteriler bir fırsattan ziyade, problem olarak görülür ve sorunlardan koşullar sorumlu tutulmaktadır. Bu kültür, hayli politiktir ve müşteri geribildirimini nadiren dikkate alır. Pasif-savunmacı örgüt kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kılıç, 2006: 138).

- Onaylama: Bu tip kültüre sahip örgütlerde çatışmadan kaçınılmaya önem verilir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler yüzeysel de olsa hoş bir şekilde yürür. Çalışanlar kendilerinin başkaları tarafından sevimeleri ve kabul görebilmeleri için diğer çalışanlarla aynı fikirde olma gereğini hissederler.

- Geleneksel: Bu tip örgütlerin yapısı muhafazakâr ve geleneksel bir özellik arz eder ve bürokratik bir şekilde kontrol edilirler. Çalışanlardan uyumlu olmaları, kuralları uygulamaları, mevcut politika ve prosedürleri takip ederek iyi izlenim bırakmaları istenir.

- Bağımlı: Örgüt hiyerarşik ve katılımcı olmayan bir tarzda kontrol edilmektedir. Kararlar merkezi bir şekilde tepe yöneticileri tarafından verildiği için çalışanlardan sadece kendilerinden isteneni yapmaları ve bütün kararları uygulamaya geçmeden önce üstlerine danışarak açıklığa kavuşturmaları beklenmektedir. Özetle yetki sahiplerine yetkili olduklarını hissettirmelidirler.

- Kaçınma: Bu tip kültüre sahip örgütler, başarıyı ödüllendirmezken hataları hemen cezalandırır. Bu olumsuz ödül sistemi, çalışanları, sorumluluklarını diğerlerinin üstüne yıkmaya ve herhangi bir hatada cezalandırılmak korkusu nedeniyle sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Kısaca böyle bir kültürde iş gören, önce başkalarının önce harekete geçmesini bekler.

1.4.6.3. Saldırgan-Savunmacı Örgüt Kültürü

Bu kültür, merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır (Kılıç, 2006: 139).

Organizasyondaki insanlar statü ve güç için çalışırlar ve güç çevreleriyle sıkı bir ilişki geliştirmeyi amaç edinirler. Yükselbilmek için politik kabiliyetin fazla olması önemlidir. Bu tarz kültürel yapılarda çalışan bireyler genellikle iş yaşamını, özel yaşama tercih eden bireylerdir. Çalışanlar ancak işle ilgili bir kutlama olduğunda bir araya gelmeyi tercih etmektedir. Sosyal bağların az olması nedeniyle örgüte bağlılık

zayıftır. Bu tarz kültürel yapıya sahip olan örgütlerde çalışmanın avantajı, çalışan ve beklentileri karşılayan bireylere karşı adil davranılmasıdır (Kılıç, 2006: 139).

Bu kültürde, formaliteler ve duygusal faktörler, performans ve başarıların ardında kalır. İtibarı hak etmek için örgüt üyelerinin rekabetçi performanslarını ortaya koymak gerekir. Doğal olarak bu kültürde işleri en iyi yapmak vurgusu güçlüdür. Başarı, en iyi olmayla, üstünlüğü başarmayla çok yakından ilgilidir. Saldırgan-savunmacı örgüt kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar: (Kılıç.2006: 139-140).

- Muhalefet Etme: Bu tip örgütlerde çalışanlar diğer çalışanların fikirlerini kabul etmeyerek karşı çıktıkları ve olumsuz yaklaştıkları sürece ödüllendirilirler. Eleştirel oldukları ölçüde çalışanlar etki ve statü kazanırlar ve birbirlerinin fikirlerine karşı çıkmaları özellikle öne sürülen fikirlerdeki her bir hataya işaret etmeleri için cesaretlendirilirler.

- Güç: Otorite temeline dayalı bir tarzda yapılanan katılımcı olmayan bu örgüt tipinde mevki, çalışanlar nazarında önem arz etmektedir. Çalışanlar başkalarını yönlendirdikleri, astlarını kontrol ettikleri ve üstlerinin taleplerini yerine getirdikleri zaman ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar. Her bir çalışan kendi üssünü kurmaya çalışmaktadır. Kısaca kendi gücünü diğerlerine ispat etmeye çalışır.

- Rekabet: Kazanmaya önem verilir ve çalışanlar, performansları diğerlerine göre daha iyi olduğu zaman ödüllendirilirler. Çalışanlar bir kazan-kaybet mantığı içerisinde hareket ederler ve fark edilebilmek için iş arkadaşlarıyla beraber çalışma yerine onlarla rekabet etmeleri gerektiğine inanırlar. Başka bir deyişle işi bir yarışma haline getirirler.

- Mükemmellik: Mükemmellik, ısrarlı olma ve sıkı çalışma bu tip örgütlerde önemlidir. Dar bir şekilde sınırları çizilmiş hedeflere ulaşmak için çalışanlar her şeyi takip etmek, uzun saatler çalışmak ve hatadan kaçınmak gereğini hissederler. Özetle görevlerini mükemmel bir tarzda yerine getirmek zorundadırlar.

1.4.7. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması (Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller)

Örgüt kültürü alanında yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte yönetim ve örgüt teorisi alanında örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik farklı yaklaşımlarla

karşılaşılmaktadır. Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflamalar incelendiğinde değişik biçimlerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda en dikkat çeken nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla konuya yaklaşmasıdır (Kılıç, 2006: 140).

Bazı araştırmacıların da belirttiği gibi eğer bir örgütte baskın olan kültür, örgütün temel amaç ve misyonuna karşıt bir biçimde oluşmuşsa, bu durum örgüt açısından örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir. Böyle bir kültür, çoğu kere örgütteki alt kültürlerden biri olabilir. Bir örgütte beklenen düzeyde güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi ise; çeşitli koşullara ve etkenlere bağlıdır. Bunlar örgüt üyelerinin uzun süreli birlikteliği, kurumsal alt kültürlerin olmaması ve üyeler arasındaki etkileşim, güçlü örgüt kültürlerinin oluşmasında temel etkenler olarak görülmektedir (Şimşek, 2011: 142).

Aşağıda örgüt kültürleriyle ilgili sınıflamalar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. (Şişman, 2011; Alamur, 2005; Kılıç, 2006; Demir, 2005; Tekcangil, 2009; Bakan vd, 2004; Akın, 2001; Demirel, 2002)

1.4.7.1. Harrison'un Kültür Sınıflaması

Harrison yapmış olduğu çalışmalarda kültürü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört başlık altında incelemiştir.

Güç Kültürü (İktidar) : İyi bir yönetici, kararlı ve katı fakat adil, koruyucu ve emrinde çalışan sadık insanlara karşı hoş görölüdür. Güce yönelik organizasyon, otoriter ve hiyerarşiye dayalıdır. Organizasyon kendi çıkarları doğrultusunda güçlü bir lider veya koalisyon tarafından idare edilir. Organizasyondaki insanlar statü ve güç için çalışırlar ve güç çevreleriyle sıkı bir ilişki geliştirmeyi amaç edinirler. Yükselbilmek için politik kabiliyetin fazla olması önemlidir (Akın, 2001: 29).

Rol Kültürü (Apollo): Yönetici tarafsız ve doğrudan yana olup, astlardan sistemin gerektirdikleri dışında talebi yoktur. Rol merkezli organizasyonda hiyerarşik bir düzen vardır. Fakat güç; kurallar, sistemler ve prosedürler vasıtasıyla hayata geçirilir. Kişisel gücün yerini resmi ve yasal yapılar alır. Yazılı olan ve olmayan kurallar ve sözleşmeler, mesleki gerekleri, ödülleri ve disiplin yönetmeliklerini belirler (Akın, 2001: 29).

Görev Kültürü (Athena): Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir (Şişman, 2011: 142).

Birey Kültürü (Dionisus): Bu kültür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçları gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2011: 142).

1.4.7.2. Handy'nin Kültür Sınıflaması

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili çalışmalardan biri Handy tarafından yapılmıştır. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı sosyal psikolog olan Harrison'un araştırmasını temel alarak benzer biçimde güç kültürü, rol kültürü, görev merkezli kültür, kişi merkezli kültür olmak üzere dört örgüt kültüründen söz etmiştir (Kılıç, 2006: 140).

Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Bu farklı kültürlerin nasıl ortaya çıktığı, altı temel etkileyici faktör arasındaki karşılıklı etkileşim ile bağlantılıdır: tarih/sahiplik, boyut, teknoloji, hedefler/amaçlar, çevre ve insan. Genel olarak ifade etmek gerekirse, bir örgüt ne kadar büyükse, onun çevresinde o kadar rutindir; teknolojisi ne kadar kendi içinde bağımlı ve pahalı ise, örgütün bir rol kültürünü uygulama olasılığı da o kadar yüksektir. Teknolojinin, çevrenin hızla değiştiği ve örgütün hedeflerinin hızla büyüdüğü yerlerde güç veya göreve dayalı kültürler hakim olma eğilimindedir (Kılıç, 2006: 141).

-Güç Kültürü (Zeus): Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür mevcuttur. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Bakan vd. 2004: 93).

Güce dayanan kültürler kritik mevkilerdeki kişilerin, gücü merkezden dağıttıkları ve organizasyon üzerlerindeki kontrolleri için kurallardan ziyade güvene dayandıkları, ortak merkezli bir halka veya bir ağ tarafından sembolize edilirler (Kılıç, 2006: 141).

-Rol Kültürü (Apollo): Bu kültür, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içerisinde rol, iş ve yetki tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir ifadeyle örgüt tepe yönetimi tarafından koordine edilen kurallarca kontrol edilmektedir. Her departman, belirlenen kural ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olmaktadır. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışanı ödüllendirme eğilimi vardır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır (Kılıç, 2006: 142).

-Görev Kültürü (Athena): Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli olarak oluşmuş bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı, genelde uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır (Şişman 2002, 143).

Bu modelin simgesi filedir. Çünkü bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı görmektedir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yetenek, yaratıcılık ve

duyarlı sezgilerdir. Görev modeli oldukça pahalı bir sistemdir. Çünkü iş görenleri piyasa fiyatının üstünde ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlar oluşturmaktadır (Kılıç, 2006: 142).

-Birey Kültürü: Örgütün merkezinde bireyin yer aldığı ve önemli görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türüdür. Bireye hizmet ve mutluluğu ön plandadır. Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve bir değer olarak görülüp örgüt kültüründen çok bireysel kültürler ön plandadır (Şişman,2011: 143).

1.4.7.3. Pheysey'in Kültür Sınıflaması

Bu sınıflamada da Harrison ve Handy'nin sınıflamaları temel alınmış, öncekilere benzer biçimde örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2011: 143).

Rol Kültürü: Daha çok küçük işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütler de gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden belirlenmiştir. Rasyonellik, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçlar ön plandadır. Klasik bürokrasiler olarak nitelendirilen örgütler, bu gruba girmektedir.

Başarı Kültürü: Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak daha çok Y kuramının var sayımları kabul edilmektedir.

Güç Kültürü: Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte dikey iletişimden çok yatay iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır.

Destek Kültürü: Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup, insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karar katılmaya önem verilir.

1.4.7.4. Quinn ve McGarh'ın Kültür Sınıflaması

Quinn ve McGrath örgüt kültürlerini, diğerlerinden farklı bir biçimde rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır (Demir, 2005: 51).

Rasyonel Kültür: Dayanakları, bireysel bilgi süreçleridir. Sonuçları ise iyileştirilmiş performanstır.

Gelişmiş Kültür: Dayanakları, sezgisel bilgi süreçleridir. Sonuçları yeniden canlandırmadır.

Uzlaşmacı Kültür: Dayanakları, ortak bilgi süreçleridir. Sonuçları kaynaşmadır.

Hiyerarşik Kültür: Dayanakları, biçimsel bilgi süreçleridir. Sonuçları devamlılıktır.

1.4.7.5. Geert Hofstede'nin Kültür Sınıflaması

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlemiştir. Yani Hofstede kültürü aşağıda belirtilen dört özellik üzerinde durarak ele almıştır (Alamur, 2005: 52);

1. Güç Mesafesi Özelliği: Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, ya da belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir.

Bazı toplumlar ya da kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.

Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır.

Güç mesafesi kavramı çalışanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilenir. Güç mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir

Hofstede'ye göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerinin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte gücün kullanımı hukuki, iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemin değiştirilebilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede'nin araştırmasında, ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde, Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan,

Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır.

2. Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler.

Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur.

Hofstede'nin araştırmasında Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD., Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdikleri; buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir. Ülkemizde, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır.

Ülkemizde yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

3. Bireysellik ve Toplumsallık: Bu sınıflama, toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir.

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler.

Hofstede'ye göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda 'ben' deyişi yerine 'biz' olgusu daha ön plandadır. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır.

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda egemen değerler, bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kınanmaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır.

Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda, insanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Söz konusu bu gruplar, üyelerini kollamakta, bunun karşılığında da bağlılık-itaat beklemektedir. Ayrıca, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireycilerin aksine, belirlenimciliğin (determinizm) egemen olduğu göze çarpmaktadır.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığın farklılaştığı bir diğer nokta da denetimdir. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; ortaklaşa davranışçı kültürler bireylerini toplumsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler. Bireyci kültürlerde denetim içsellliği, bireyciliğin, yazında suç kültürü olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bireyci kültürlerde benliğe saygı ön plana çıkarken; ortaklaşa davranışçılıkta, topluluğa uyum ve yüzünü kurtarma (savingface) amaçlanmaktadır.

Hofstede'nin araştırmasında yer alan ülkeleri bireycilik-ortaklaşa davranışçılık açısından inceleyecek olursak, ABD, Avusturalya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimin egemen

olduğu ülkelerdir. Ülkelerin coğrafi konumları göz önüne alındığında, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun Doğu-Batı arasındaki ayrışmayı güçlü bir şekilde vurguladığı dikkati çekmektedir. Türkiye’de, bireycilik eğilimi düşük olan, ortaklaşa davranışçı ülkeler grubunda yer almaktadır.

4. Erillik / Dişilik Özelliği: Kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri, okul, aile, akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki, iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir.

Bu yaklaşımda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayrım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.

Bu kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Buradan hareketle, bir kültürün erkek baskın değerlere mi, yoksa dişil baskın özelliklere sahip mi olduğunu saptamak mümkündür. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yönetel/örgütsel ortam ve uygulamalar açısından yaklaşıldığında, erkek ya da dişil özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tanınma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki farklılaşmayı vurgulamaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve

liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan kültürün, erkek ya da dişi değerlerden hangisini daha fazla içerdiğine önemli ölçüde bağlı olmaktadır.

1.4.7.6. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy; örgütsel kültürü çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararların a ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirimin hızıdır (Demirel, 2002: 12).

-Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Sert Erkek-Maço Kültürü): Bu tür kültürde bireyler yüksek risk almakta ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde etmektedirler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirimin olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde talihli veya talihsiz bir insan olunabilir. Polis departmanları, tehlike yaşamak ve ölmek ile karşı karşıya olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar için de aynısı söylenebilir. Bu tip kültürle kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim hızlıdır. Bu kültürlerin olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü" ve "en iyisi" şeklinde yansıtılır. Bu kültürü benimseyen işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu kültürde gruplar yada ekipler değil, bireyler yıldızdır. Bu kültürde, kanuna aykırı davranışlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başarıları bu kültürde cesaretlendirilmektedir (Kılıç, 2006: 146).

-Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü): Bu tür örgütlerde iş görenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Maço kültür bir dağ bul ve ona tırman biçiminde ifade edilirse, çok çalış - sıkı oyna kültürü de bir ihtiyaç bul ve onu gider şeklinde ifade edilebilir.

Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı ve yarışmayı canlandırmakta, ancak gücü azaltan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü içindeki bu

canlılık sert dış rekabetteki başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan ve satış organizasyonları başarıda önemli rol oynayan firmalarda gereklidir. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi ve müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi önemsemektedirler (Kılıç, 2006: 146-147).

-Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim (Şirket Üzerine İddiaya Gir): Bu kültürde iş hayatı, yüksek risk fakat yavaş geri bildirim üzerine kuruludur. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Bu sektörde öncü olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu öncüler yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermek, aceleci olmamak zorundadırlar. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ancak başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ancak başarıya bağlı önemli hususlardan biri ve firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerektirir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler.

Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayisinde ve harp sanayiinde görülebilir. Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açmakta ve ülke ekonomilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Fakat bu çok yavaş ilerleyen bir süreçtir (Kılıç, 2006: 147).

-Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim (Süreç Kültürü): Süreç kültürü, riske girme konusunda birçok işlem, içsel kontroller ve süreçlerle uğraşan, yüksek derecede resmi ve bürokratik bir örgütü tanımlamaktadır. Çevresel belirsizlik, riski düşük olan kararlar ile çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konuları ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergeler

üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kültürde en önemli değer yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür (Kılıç, 2006: 147-148).

1.4.7.7. Miles ve Snow' un Kültür Sınıflaması

Miles ve Snow kültürü koruyucu kültür, geliştirici kültür, doğrulukçu kültür ve tepki verici kültür olarak dört sınıfta incelemiştir.

Koruyucu Kültür Tipi: Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analiz ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler (Demirel, 2002: 13).

Geliştirici Kültür Tipi: Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar (Demirel, 2002: 13).

Doğrulukçu Kültür Tipi: Denge ve değişim gibi iki farklı yönü bir arada bulunduran bir örgüt kültürü tipidir. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasını ifade ederken, değişim, rakip faaliyetlerin kontrol edilmesini, onların fikir ve davranışlarının dikkate alınarak güvenli stratejiler oluşturmayı ifade etmektedir. Dengeye daha fazla ağırlık verilen bu tip örgütlerde tüm faaliyetler rakiplere göre ayarlanmaktadır (Demir, 2005: 51).

Tepki Verici Kültür: Rakiplerden gelen uyarılara karşı duyarsız kalan bu tip örgütler değişim baskılarına etkili bir biçimde cevap verememektedir. Bu tip örgütler en son aşamada yani hayatları tehlikeye girdiğinde tepki vermekte, işletme fonksiyonlarında ayarlamalara gitmektedirler (Demir, 2005: 51).

1.4.7.8. Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması

Cameron ve Quin tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan girişimci, i birli ine dayalı, yapıla tırılmı , pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bu kültürlerin özellikleri kısaca aşağıda açıklanmıştır ( i man, 2011: 145).

Girişimci Kültür: Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon y kleme i karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir i  ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültür yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri gibi  irket örgütlerinde gözlenebilmektedir.

  birli ine Dayalı Kültür: Bu kültürün hakim olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu  rg tler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu i yerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında sahiplenmek, ba lılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Sağlık kurumları,  niversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir.

Yapıla mı  Kültür: Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu  rg tlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formal yapılaşma söz konusudur. Bu gruba girebilecek bazı örgütler, oto fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, geli mi  fast-food işletmeleri olabilir.

Pazar Merkezli Kültür: Pazar üzerinde yo unla an örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu  rg tler, daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu  rg tlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksek olup, beklentilerde sürekli bir artış görülmektedir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir.

Burada örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak yukarıda yapılan sınıflandırma biçimlerinden güçlü ve zayıf kültürler biçiminde yapılan sınıflandırma biçimi temel alınarak güçlü kültürlerin başlıca özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Güçlü kültür, bir örgütün üyelerinin temel kültürel sayıltı, inanç ve değerleri, ne ölçüde paylaştıklarıyla yakından ilgilidir. Eğer sosyal bir grubun üyeleri, birtakım sayıltı, inanç ve değerler üzerinde bir uzlaşma sağlayamamışsa bu grupta güçlü bir kültürün varlığından söz etmek mümkün değildir. Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları, konuyla ilgili literatür taraması sonuçlarına göre şöyle özetlenebilir (Şişman, 2011: 146):

1. Çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir. Çalışanların mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte, yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik arasında bir denge kurulur.
2. Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir; insanlar yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle de örgütün kuralları dışına çıkanlar ve hata yapanlar, kuralları bozan kişiler olarak değil; kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.
3. Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur. Çalışanlar, işleriyle ilgili konularda bir yandan kendi aralarında yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.
4. Çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir ve yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.
5. Örgütte esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim (kültürel denetim) biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.
6. Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir ve çatışmadan yararlanılır.

7. Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt, bir aile, köy, kulüp havası taşır. Çalışanlar arasında karşılıklı hoşgörü, güven ve dostluk bulunur.

8. Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.

9. Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; üyelere sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

10. İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

1.4.7.9. Chang ve Lin'in Kültür Sınıflaması

Chang ve Lin örgüt kültürünü işbirliği, yenilikçilik, kararlılık/tutarlılık ve etkinlik olmak üzere dört gruba ayırmıştır (Chang, Lin, 2007: 443).

Esneklik Odaklı

<u>İşbirliği Kültürü</u> (Cooperativeness)	<u>Yenilikçilik Kültürü</u> (Innovativeness)
İş birliği, bilgi paylaşımı, güven, yetkilendirme ve takım çalışması	Yaratıcılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve dinamizm
<u>İçsel Odaklı</u> <u>Kararlılık/Tutarlılık Kültürü</u> (Consistency)	<u>Dışsal Odaklı</u> <u>Etkinlik Kültürü</u> (Effectiveness)
Düzen, kurallar ve düzenlemeler, tekdüzelik ve verimlilik	Rekabetçilik, hedef başarımları, üretim, verimlilik ve kar odaklı ölçüler

Kontrol Odaklı

Kaynak: Chang, S.E, Lin, C., S. (2007).

Şekil 1.2. Chang ve Lin'in Örgüt Kültürü Modeli

İşbirliği Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinde sol üst köşede yer alır. İçsel ve esneklik odaklıdır ve öncelikle işbirliği, bilgi paylaşımı, güven, yetkilendirme ve takım çalışması üzerine odaklanır. İşbirliğine odaklı bu kültür tipik bir arkadaş ortamı havasındadır. Örgüt üyeleri takım çalışması içerisinde bilgiyi paylaşır. Örgütte yetkilendirme sayesinde her birey belli bir iş bölümüne sahiptir ve bu işi yerine getirmede içsel bir esnekliğe sahiptir. İlişkiler güvene dayalıdır ve örgüt üyeleri birbirlerine tıpkı bir ailenin üyeleri gibi davranır.

Yenilikçilik Kültürü; örgütsel kültürün iki boyutlu modelinin sağ üst köşesinde yer alır. Örgüt kültürü modeli içerisinde dışsal ve esneklik odaklı olan yenilikçilik kültürü yaratıcılık, girişimcilik, uyum sağlama ve dinamizm özelliklerine sahiptir. Yenilikçiliğe sahip şirket tamamıyla dinamik bir çevre içerisinde yer alarak yaratıcılığı destekler.

Kararlılık/Tutarlılık Kültürü; örgüt kültürü modelinde sol alt bölümde yer alır ve aynı zamanda içsel ve kontrol odaklıdır. Düzen, kural ve düzenlemeler, tekdüzelik ve verimlilik üzerinde odaklanır. Kararlılık ve tutarlılığa sahip bu örgüt kültürü tipik olarak biçimlendirilmiş ve düzenli bir örgüttür.

Etkinlik Kültürü; iki boyutlu örgüt kültürü modelinin sağ alt bölümünde yer alır. Dışsal ve kontrol odaklı olan bu kültür modeli rekabetçilik, hedef başarımı, üretim, verimlilik ve kar odaklı ölçülere odaklıdır. Etkinlik kültürüne sahip şirket her şeyden önce sonuç odaklı ve kar odaklı bir şirkettir (Tekcangil, 2009: 23).

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK

2.1. PAZAR ODAKLILIK KAVRAMI

Müşterilerin birçok ürün/hizmet ve marka seçeneğine sahip olduğu günümüzde, firmalar mevcut müşterilerini elde tutabilmek ve yeni müşteriler kazanabilmek için müşterilere ve pazara dönük strateji ve faaliyetleri benimsemek durumundadır. Pazar odaklılık anlayışının temelinde; firmanın pazar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler gibi dış çevre faktörleri ile ilgili bilgi toplaması ve bu bilgilerin firmanın departmanları arasında hızla yayılarak topyekûn bir firma kültürü ve davranışı olarak pazara odaklı olması amacı yatmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008:127-128)

Tepe yöneticilerinin birçoğu, müşteri memnuniyeti ve finansal başarının sırrının mal veya hizmetin düzenli ve verimli bir şekilde üretimi ve müşteriye zamanında erişimi olduğuna inanır. Ancak uygulamada kusursuzluğa dayalı bu yönetim anlayışı üretim-ağırlıklı bir dönemden kalma olup günümüzün, bilgiye dayalı rekabetin arttığı küresel ekonomisinde gitgide geçerliliğini yitirmektedir (Beyazıt, Koçaş, 2012).

Literatürdeki araştırmalar incelediğinde pazar odaklılık kavramına farklı bakış açıları getirildiği ve bakış açılarının geliştirildiği görülmektedir. Bu bakış açıları pazar odaklılığın tanımını da etkilemektedir. Bu doğrultuda yapılan ilk tanımlamalar şu şekildedir: Pazar odaklılık, müşterilerin şu an ki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere ilişkin bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin organizasyonun bütün departmanları arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkilerin bu doğrultuda belirlenip, uygulanmasıdır (Eskiler vd.2011: 35).

Günümüz rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorunluluğu karşısında yeni arayışlar içine girmektedirler. Bu nedenle; öncelikle işletmeler zayıf ve güçlü yönlerini iyi analiz etmeli, hedef pazarlarını tanımlayarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve son olarak rakiplerini tanımalı, onların güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde analiz etmelidir.

Bu noktada işletmeler modern pazarlama anlayışının bizlere sunmuş olduğu ve bilgi temeline dayanan pazar odaklılık anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Pazar odaklı bir

anlayışı benimseyen işletmelerin, rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda başarılı olma şansı diğer işletmelere göre daha yüksektir. Çünkü pazar odaklılık anlayışı bilgiyi elde etme temeline dayanmaktadır. Daha açık şekilde ilk olarak işletmenin kendisinin, müşterileri ve rakipleri ile ilgili bilgiye ulaşması ve bunu doğru bir biçimde yorumlaması gerekmektedir (Eskiler, 2009: 19)

Pazar odaklılık kavramı ile ilgili farklı yorumlar ve açıklamalar yapıldığı için kavramın tanımında da farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu kavram üzerinde yapılan bazı tanımlar şunlardır.

Kohli ve Jaworski'ye göre yönetsel bakış açısı ile müşterilerin şu an ki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere ilişkin bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin organizasyonun bütün departmanları arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkilerin bu doğrultuda belirlenip, uygulanmasıdır. Bu tanıma göre Pazar odaklılığı benimseyen bir işletme, mevcut müşteri istek ve ihtiyaçları ile gelecekte ortaya çıkabilecek istek ve ihtiyaçların bilgisini sürekli olarak elde edebilmek için etkin bir bilgi sistemine ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca pazara verilecek olan tepkinin her aşamasında bütün departmanların katılımını gerekli görmektedir (Eskiler, 2009: 19).

Kohli ve Jaworski pazar odaklılığın öncülleri olarak kişisel, gruplar arası ve örgütsel faktörleri sıralarken sonuçları olarak da müşteriye verilen tepkileri, iş performansını ve müşteri memnuniyetini belirtmişlerdir. Kohli ve Jaworski'nin tanımına göre pazar odaklılık, şirketin örgütsel bir bütün olarak pazar hakkındaki bilgileri (şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları, rekabet, sosyal eğilimler, kanunlar, vb.) toplayabilmesi, bu bilgileri gerekli tüm örgüt seviyelerine yayabilmesi ve bu bilginin içeride yayılması sonucu oluşan iş zekâsı sayesinde müşterileri rakiplerden daha iyi şekilde memnun edebilecek pazar önerilerinin geliştirilebilmesidir. Kohli ve Jaworski'nin bu tanımından da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü, pazar odaklılığı önemli şekilde etkileyen bir kavramdır (Bayazıt, Koçaş, 2012).

Narver ve Slater; Pazar odaklılıktaki diğer öncü görüş, Narver ve Slater'in görüşüdür. Bu görüşe göre pazar odaklılık, alıcılar için en etkili ve en etkin biçimde üstün değer yaratacak davranışları sağlayan ve böylece sürekli üstün performansa neden olan bir örgüt kültürü olarak tanımlamışlar. Pazar odaklı işletme, kültürü, sistematik olarak ve tümüyle üstün müşteri değeri yaratmaya adanmış işletmedir. Narver ve Slater'e

göre pazar odaklılık üç esas davranışsal unsurdan ve iki karar kriterinden oluşmaktadır: (1) Müşteri odaklılık (2) Rakip odaklılık (3) Fonksiyonlar arası koordinasyon (4) Uzun dönemli odaklanma ve (5) kar amacı. Fakat iki karar kriteri uygulamada geçerlilik bulmadığından, daha sonraki araştırmalarda uzun dönemli odaklanma ve kar amacı pazar odaklılığın ölçülmesinde çok az görülmektedir. Uzun dönemli karı maksimize etmek için işletme sürekli üstün müşteri değeri yaratmalıdır. Sürekli üstün müşteri değeri yaratmak içinse, işletme, müşteri odaklı, rakip odaklı ve koordinasyonlu olmalıdır. Slater ve Narver müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun her birinin kendi içinde bilgi toplanması, yayılması ve yönetsel karşılığı barındırdığına vurgu yaparak, tanımlarının Kohli ve Jaworski'nin tanımlarıyla paralellik oluşturduğuna dikkat çekmişler. (Ekberov, 2011: 26)

Deshpande, Farley ve Webster pazar odaklılık ile müşteri odaklılığı aynı anlamda kullanmışlardır. Müşteriler ile sadece bugünü dikkate alarak değil gelecekteki muhtemel tercih ve ihtiyaçlarını anlayacak tarzda ilişkiler kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu uygulamalar ile eş zamanlı olarak da rakiplerinde dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır (Eskiler, 2009: 19).

Pazar odaklılığa karar alma perspektifi açısından yaklaşan Shapiro, pazar odaklılığın örgüte nüfuz eden bir felsefe, bir kültür olduğunu belirtmiştir. Shapiro'ya göre pazar odaklılık, şirketin tüm birimlerini ilgilendiren süreçler setini içermektedir ve müşteriyle yakın olmaktan daha öte bir olgudur. Shapiro'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık aynı olguyu belirtmektedir ve aralarında farklılık bulunmamaktadır. Shapiro pazar odaklılığın işletmenin sağlıklı karar almasındaki kilit rolüne vurgu yapmıştır. Ona göre işletmenin pazar odaklı bir işletme olabilmesi için şu üç temel özelliği yansıtması lazım:

1-Tüm önemli satınalma faktörleri ile ilgili bilginin işletme fonksiyonlarına nüfuz etmeli. Farklı özellikler gösteren müşterilerle birebir ilgilenmenin olanaksızlığı dikkati daha çok önemli müşterilerin üzerine yönlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

2-Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası hazırlanmaktadır. Bu ve diğer müşterilerin satınalma kararlarına etki eden unsurlar hakkında bilgi ve bunun, farklı amaçları ve faaliyet metotları olan bölümler arasında

hiçbir çelişki yaratmayacak biçimde dağıtılması ve kararlarında koordinasyon pazar odaklı işletmenin yapması gerekenlerdir.

3- Doğru bir karar verilmesi için fonksiyon ve birimlerin farklılıklarını anlaması lazım ve bunları çözüme kavuşturmak için ortak çalışmaları ve bağlılık duygusu olması gerekmektedir. Diğer alternatif olan CEO kararı da fonksiyonlar konusundaki bilgi eksikliğinden dolayı yeterli karar olmayabilir. Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümleri arası alınmaktadır. Müşteri odaklı işletme, fonksiyonlar arası çelişkileri gidermek ve farklı bakış açılarını uzlaştırmak için mekanizmalara sahiptir (Ekberov, 2011: 27).

Yukarıdaki tanımlar ve geçmiş çalışmalar incelendiğinde pazar odaklılığın en önemli özelliğinin tüketicilere odaklanmak olduğu anlaşılmaktadır. Genel bir ifadeye göre de araştırmacılar pazara odaklanmayı, müşterilere yakın olma şeklinde ifade etmektedirler. Müşterilere yakın olmadaki amaç ise; onların şuan ki ve gelecekte ortaya çıkabilecek istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları tatmin edebilmektir. Bu tatminin sağlanması ise; müşterilerden gerekli bilgilerin doğru ve eksiksiz olarak elde edilmesi ile doğru orantılıdır (Eskiler, 2009:19).

2.2. PAZAR ODAKLILIĞIN ÖNEMİ

Pazar odaklılık, özellikle son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulan bir konu olarak işletme ve pazarlama literatüründe yer bulmaktadır. Bu çalışmalar, pazar odaklılığın işletme performansına etkisi ve pazar odaklılığın hesaplanması gibi konular olmakla birlikte, işletmenin diğer fonksiyonlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda pazar odaklılık, farklılık yaratan bir özellik olarak işletmelerin sahip oldukları kabiliyetler olarak da değerlendirilebilir. Pazar odaklılığın boyutlarından biri olan müşteri odaklılık, günümüz ekonomik koşullarında profesyonel hizmetler açısından işletmelerin hayatta kalmaları için en önemli etken olarak öne çıkmaktadır (Öztürk, 2007: 23)

Pazar odaklılık bir işletmenin kendisini, çevreyle sürekli ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak görmesini sağlar. Böylelikle içsel fonksiyonlarının optimizasyonu ve yönetsel faaliyetlerle, kendisini çevreye karşı savunmaya çalışır. Bu savunma sonucunda işletme birçok olumlu sonuç (karlılığını ve performansını arttırmak gibi)

elde edebilir. Yapılan çeşitli çalışmalar, pazar odaklılığın işletme performansı üzerine olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalarda pazar odaklılığın işletme karlılığını arttırdığı görülmüştür. Bunun yanı sıra işletmeler için farklı performans ölçütleri olarak görülen; müşteri hizmetleri ve müşteri sadakatine, satışlardaki büyümeye, yeni ürünlerin başarısına, satış gelirlerindeki artışa, çalışanların iş tatminine ve işletmeye olan bağlılıklarına, satış gücünün performansına ve işletmelerin yeni ürün geliştirme başarısına olumlu etkiler sağladığı çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir (Eskiler vd. 2011: 35-36).

2.3. PAZAR ODAKLILIĞIN GELİŞİMİ

Pazar odaklılık, pazarlama literatüründe pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla gündeme gelen bir konu olmasına rağmen, konu üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. 1950’lerde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine daha çok dikkat etmenin gerekliliği tartışılmaya başlamış, satış anlayışının yetersiz olduğu ve işletme faaliyetlerinin merkezinde müşterinin durmasının önemini belirten pazarlama anlayışının gelişimiyle sonuçlanmıştır (Ekberov, 2011: 25).

1970’li yıllardan bu yana, pazarlama disiplini içerisinde birçok araştırmaya konu olan pazar odaklılık, 1990 yılından önce yapılan çalışmalarda konuyla ilgili bir model geliştirmekten ziyade konuyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmış ve pazar odaklı işletmelerin özelliklerine değinilmiştir. Pazar odaklılık ile ilgili modellerin ve ölçeklerin geliştirilmesi 1990’lı yıllara rastlamaktadır. Pazar odaklılık ile ilgili çalışmalar iki temel yaklaşım üzerine şekillenmiştir.

Yapılan çalışmalardan birincisi pazar odaklılığın ölçümü ile ilgilenerek yürütülen çalışmalardır.

İkincisi ise pazar odaklılığın önceliklerini, sonuçlarını ve işletme içerisindeki yerini belirlemeye yönelik araştırmalardır. Bu doğrultuda birçok endüstri kolunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunun en önemli göstergelerinden birisi de pazar odaklılığın, son iki yıl içerisinde Ebsco Host veri bankasındaki 125’ den fazla makaleye konu olmasıdır (Eskiler, 2009: 20).

Felsefi veya anlayışsal olarak tartışılan bu kavram uygulamayla ilgili bir takım belirsizlikleri bünyesinde barındırıyordu, başka bir deyişle “pazarlama anlayışını

benimseyen ve müşterisini merkeze yerleştiren bir işletme bunun gereğini nasıl yerine getirmeli” sorusu aktüelleşmişti. Operasyonel veya uygulanışı açısından bir takım soruların varlığı pazarlama anlayışının hangi faaliyetlerle desteklenmesi gerektiğine cevap bulunmasını gerektiriyordu (Ekberov, 2011: 25).

Pazar odaklılığın pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla gündeme gelmesine rağmen, diğer değişle pazar odaklılığın yapısı 1990’da Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater’in araştırmalarıyla ortaya konmuştur. Kohli ve Jaworski ile Slater ve Narver pazarlama odaklılığı pazar odaklılıktan ayırarak, farklı anlayışlar olduğunu savunmaktalar. Onlara göre, işletmenin yalnızca bir fonksiyonu olan pazarlamanın aksine, pazar odaklılık, tüm örgütü ilgilendirmekte olup, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve ona karşılık vermede tüm departmanların görevli olduğunu ve tüm iş süreçlerinin üstün müşteri değeri yaratma bilincine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Ekberov, 2011. 25-26).

2.4. PAZAR ODAKLILIĞIN YARARLARI

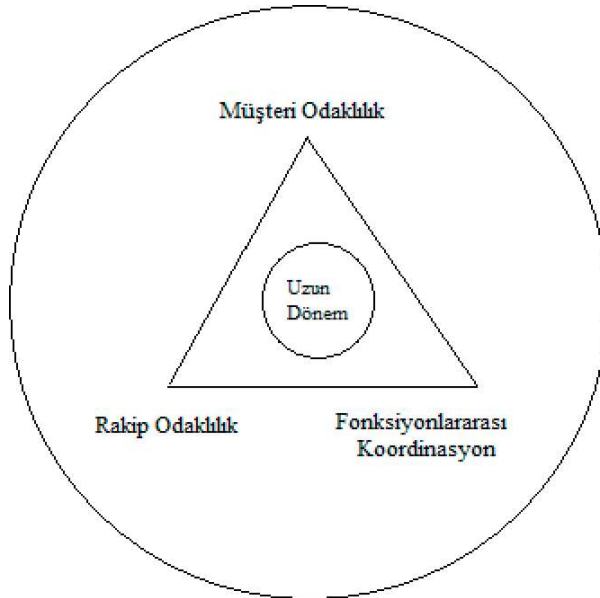
Pazar odaklılık, örgütü en iyi performansa taşıyacak biçimde örgüt çalışanlarının ve departmanlarının aynı amaç üzerine çaba göstermelerini sağlar. Literatürün büyük bir kısmı pazar odaklılığın işletmeye olumlu etki edeceği üzerinde uzlaşmaktadır (Ekberov, 2011: 58).

Pazar odaklılık; işletmenin kendisini çevreyle sürekli ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak görmesini sağlar. Böylelikle içsel fonksiyonlarının optimizasyonu ve yönetsel faaliyetlerle, kendisini çevreye karşı savunmaya çalışır. Bu savunma sonucunda işletme birçok olumlu sonuç (karlılığını ve performansını arttırmak gibi) elde edebilir. Pazar odaklılık konusunda yapılan çalışmalar sonucu, pazar odaklılığın işletmelerin performansları üzerine olumlu etkilerinin olduğundan söz edilmektedir. Pazar odaklılığın işletme karlılığını arttırdığı görülmüştür. Bunun yanı sıra işletmeler için farklı performans ölçütleri olarak görülen; müşteri hizmetleri ve müşteri sadakatine, satışlardaki büyümeye, yeni ürünlerin başarısına, satış gelirlerindeki artışa, çalışanların iş tatminine ve işletmeye olan bağlılıklarına, satış gücünün performansına ve işletmelerin yeni ürün geliştirme başarısına olumlu etkiler sağladığı çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir (Naktiyok, 2003:98).

Pazar odaklılık, gelecekteki müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin işletmeye kazandırılmasını sağlamakta ve bu sayede üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca elde edilen ve yorumlanan bu bilgiler sayesinde işletmelerin hızla değişen pazarlara tepki verme süreleri önemli derecede azalmaktadır. Böylece, işletmelerin rekabetçi tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde cevap vermesini ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik ilerlemelere imkân sağlar (Eskiler, 2009: 30).

2.5. PAZAR ODAKLILIĞIN BİLEŞENLERİ

Pazar odaklılık; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç ana bileşenden oluşur. Lambin pazar odaklılığın bileşenlerine dördüncüsü olarak "çevreyi izleme" yi eklemekte ve böylece çevresel faktörler, sosyal değişimler ve hükümet düzenlemelerindeki değişiklikleri takip ederek, teknolojinin analiz edilmesi sağlanarak örgütlerin yenilik ve girişimlerinde fırsat yaratması amaçlanmaktadır (Tekcangil, 2009: 57).



Kaynak : Tekcangil, (2009).

Şekil 2.1. Narver ve Slater, Pazar Odaklılık Modeli

2.5.1. Müşteri Odaklılık

Yıllar önce müşterinin işletmeler için hiç bir önemi yoktu. Önemli yönetim kararlarında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. 2000’li yıllarla birlikte ortam müşterilerin lehine dönmüştür. Alıcıların önündeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkar. Koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Bu nedenle bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır (Sönmez, 2007: 30).

Müşteri odaklılık, sadece müşterinin bugünkü değil, gelecekteki ihtiyaç ve değer zincirini de anlamaya çalışır. Pazarlama felsefesine sahip örgütler, rakiplerinden daha fazla etkili olarak müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine eğilir ve hedeflerini gerçekleştirmek için bunu daha çok bir iş olarak görürler. Müşteri odağını yaratmak, örgütsel değişim ve rekabeti gerektirir. Kâr, büyüme ve durağanlık, müşteri ihtiyaçları ile buluşmak için yönetimin örgütü yönlendirme yeteneğine bağlıdır (Tekcangil, 2009: 58).

Müşteri odaklılık, bir firma veya organizasyonun, müşteriyi en yüksek değeri olarak görecektir şekilde kurum kültürünü şekillendirilmesi ile ilgili eğilim karar ve uygulamaların toplamıdır. Kotler ve arkadaşları da modern pazarlama düşüncesinin ve uygulamalarının en temel iki ilkesinin müşteri değeri ve tatmini olduğunu belirtmektedirler. Bir firma üst yönetiminin pazarlama faaliyetlerindeki stratejik uygulamalarının etkinliğinin en temel göstergesi, hedef pazar seçmenindeki müşterilerinin ihtiyaç, beklenti ve isteklerini tatmin etme arzusunun tüm firma üyelerince en büyük değer olarak kabul görmesidir. Müşterilerin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarının karşılama arzu ve çabaları, işletmelere ek maliyet getirebilmekte, dolayısıyla ölçek ekonomilerine geçişlerini engelleyebilmektedir. Buna mukabil katma değeri yüksek, müşteri gözünde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlere yönelmesi ise işletmelere esneklik ve farklılaşma yeteneklerini kazandırmakta onları rekabette ayrıcalıklı ve üstün kılmaktadır (Bulut vd.2009: 519).

Müşteri değeri sadece somut ürün ya da hizmet yararlarını içermez. Müşteri için değer yaratan birçok faktör vardır. Müşteri ilişkileri müşteri değeri, müşteri tatmini ve müşteriyi elde tutmanın geliştirilmesi için örgütsel performans gelişiminin temelini desteklemekte kullanılan bir tekniktir. Artan pazar rekabeti içerisinde artan bir oranda satın alma gücü artmakta ve müşteri satın alma davranışı hızla değişmektedir. Çevredeki bu değişimler pazarlamacıları güçlendirmekte, şirketin uzun dönemli büyümesi ve hayatta kalması için yeni yaklaşımları benimsemeyi gerektirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama yöneticilerinin her bir müşteri için girdi ve çıktıları analiz edip, pazarlama yatırımı üzerindeki geri dönüşünü sınavarak firmanın kâr ve yararına göre müşterileri daha iyi ayırt etmesini sağlar. Bu yüzden "müşteri- özel olma felsefesi", müşteriyi örgütün eylemlerinin merkezine koyan bir örgütsel kültür ayrımını tanımlar (Tekcangil, 2009:58).

2.5.2. Rakip Odaklılık

Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamlılığını güçlendirecektir. Bu sebeple firmalar rekabet avantajlarını korumak için özellikle kendi rekabet çevrelerinde müşterileri hakkında olduğu gibi rakipleri hakkında da bilgi edinimine önem vermelidir. Bir firma veya organizasyonun rakip odaklılığı, mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve dahası gelecekteki faaliyetlerini de anlamaya yönelik faaliyetlerinin toplamıdır. Zaman ufku açısından irdelendiğinde rakip odaklılığın rekabet avantajının elde edilip sürdürülebilmesinde geniş bir biçimde tanımlanması, bu firma davranışının daha net anlaşılmasına kritik önem arz etmektedir. Çünkü rakip odaklılık, kısa dönemde mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz edilmesinde önemli yönetsel ve örgütsel bir araçtır. Orta vadede rakip odaklılık, potansiyel rakiplerin kimler olabileceğinin tespiti ve bunların muhtemel güçlerinin tahminini sağlayacak örgütsel bir sistem ve düşünce biçimi olmaktadır. Uzun vadede ise hem bugünkü, hem de gelecekteki rakiplerin her türlü tedarik, imalat ve dağıtım süreçleri, ürünleri, hizmetleri, pazarları ve diğer ilgili tüm faktörler hakkında sahip oldukları değerleri irdelleyebilen örgütsel normlar haline dönüşecektir. Başka bir

ifadeyle uzun vadede rakip odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplerin edinebileceği çeşitli yetenek ve stratejilerini öngörülebilir ve bu tehditlere karşı önlem mekanizmasını geliştirebilen bir firma davranış biçimi, örgütsel bir felsefe ve güçlü bir firma kültürüdür (Bulut vd. 2009: 520).

Rakip odaklılık, örgütün hedef pazarları içerisindeki rakipler hakkındaki bilgileri toplayan ve örgüte dağıtan tüm aktiviteleri içerir. Rakip odaklı örgütler, kendi zayıf ve güçlü yanlarını kısa dönemde anlayarak uzun dönemli yetenek ve strateji geliştirmede başarı elde ederler. Müşteri analizlerine paralel olarak şu anki ve potansiyel rakip analizleri, hedef alıcılarının bekledikleri ihtiyaçlarını tatmin etmeyi ve bu ihtiyaçları tatmin eden rakiplerin kullandığı teknolojiyi kendi örgütlerinde kullanmalarını sağlar. Müşteri odağı, üstün müşteri değeri yaratmada stratejik bir anahtar olmasına karşın etkili bir strateji, müşteri merkezli metotlardan daha fazla şeyi gerektirir. Day ve Wensley, örgütün yer aldığı pazar alanındaki rekabetçi durumunu koruması için müşteri ve rakip odaklılık karmasını dengelemesi gerektiğini savunur. Bu teori, Narver ve Slater'in "pazar odaklılığın ana bileşenlerinin eşit ağırlığı" teorisi ile uyum göstermektedir. Örgütün rakipleri ve rekabet üzerindeki dengelenmeyen fazla ilgisi, müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmesine neden olabilmektedir. Rakip odaklılık, örgütün rakiplerinin kimler olduğu, bu rakiplerin hangi teknolojileri sundukları ve hedef müşterilere çekici bir alternatif sunup sunmadıklarını anlamaya çalışır. Ana hedef noktası, direk olarak karşı hedef rakiplerin ölçülmesidir. Rakip odaklı örgütlerin kendi zayıflık ve üstünlüklerini tanımlamaya çalışması örgütlere, kendi pazarlarında ölçülemeyen ya da öngörülemeyen zor durumlarda proaktif davranmalarına yardım eder (Tekcangil, 2009: 61).

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, nihai müşterini elde edilen başlıca ödül olarak görmektedir ve her iki görüşün uygulanması işletmenin genel ve pazarlama amaçlarıyla başlamaktadır. Tüketici ve rakip odaklılık arasında denge kuran işletme gerçek pazar odaklılığa ulaşmış demektir (Ekberov, 2011: 65).

2.5.3. Fonksiyonlar Arası (Departmanlar arası) Koordinasyon

Müşteri ve rakip odaklı pazar oryantasyonları, imalat veya hizmet süreçlerine etkisi bulunan her bir fonksiyonel departman tarafından içselleştirildiğinde etkinliği ve

etkililiği güç kazanmaktadır. Bu nedenden ötürü rakiplerden ve müşterilerden elde edilen pazar bilgisinin entegre imalat veya hizmet süreçlerinde faaliyet gösteren birimler veya üyeleriyle paylaşılması, farklı departmanlarda yetişmiş insan sermayesinden farklı bakış açılarını açığa çıkartarak, her bir ürün veya hizmet zincirinden bir diğerine katma değer aktarılmasını ve rekabette de avantajı sağlamaktadır (Bulut vd. 2009: 521)

Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri ve rakip bilgisi üzerine oluşturulan bilgilerin, pazarlama departmanı ve diğer departmanlar arasında müşterilere üstün değer yaratılması için koordine edilmesidir. Örgüt içerisinde etkin bir fonksiyonlar arası koordinasyonun geliştirilmesi için pazarlama ya da diğer departmanlar arasında, tüm departmanların ihtiyaç ve algılarının iyi anlaşılması ve bu algılara ve isteklere karşı cevap vermede duyarlı olmalarını gerektirir. Pazar odaklılığın bu üç ana bileşeninin her biri, örgütün hem kar hem de gerek iç çevre gerekse dış çevre ile ilişkisi açısından uzun dönemli bakış açısını benimsemesini zorunlu kılar. Fonksiyonlar arası koordinasyon, pazar odaklılığın üçüncü ana bileşenidir. Pazarlama kavramının düzgün bir şekilde uygulanması için pazar odaklılık bileşenlerinin tümünün, pazarlama ile birleştirilmesini gerektirir. Birçok örgütün üst düzey yöneticisi pazar bilgisinden haberdar olmanın, örgütün sorumlu olduğu müşteri ihtiyaçlarını anlamının yeterli olmadığını savunur. Örgüt içerisindeki hedef bütünlüğünü sağlamada ve problemlerin çözümü için gerekli olan farklı departmanların bir araya getirilmesi için açık iletişimi ve koordinasyonu sağlamak çok önemlidir. Bu sağlanamadığı sürece örgüt departmanları çalışanları bir diğer departmana açık olamayarak bilgi paylaşamayacak ve problem çözmede ve yaratıcılıkta etkinlik azalmış olacaktır (Tekcangil, 2009: 62).

Damanpour, içsel iletişimler arasındaki pozitif ilişkinin karşı fonksiyonel iletişimlerin, koordinasyonun örgütsel yenilikçiliğin üzerindeki pozitif ilişkisini göstermektedir. Örgüt içerisindeki departmanlar arasında sağlanan bu açık iletişim ve koordinasyon ile birlikte örgütte benimsenecek ya da uygulanacak olan herhangi bir yenilik ya da yenilik sürecinde de etkinlik sağlanmış olacaktır. Argyris, örgüt çalışanlarının belirsizliklerle karşılaştıkları durumlarda daha önceden konulmayan prosedür ve kuralları takip ederek bu durumlarla yenilikler ile baş ettiklerini söyler. Bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki fonksiyonlar arası etkileşim ve iletişimde açıklık, ayrı birimlerdeki karmaşaları ve güvensizliği önler. Bu durum örgüt içerisinde daha yenilikçi bir çevre sağlar (Tekcangil, 2009: 62).

Departmanlar arası (Fonksiyonlar arası) dinamikler örgüt departmanları arasında formel ve enformel etkileşim ve ilişkilerdir. Departmanlar arası dinamikler üç biçimde ortaya çıkmaktadır: a) Departmanlar arası çatışma b) Departmanlar arası iletişim

c) Diğer departmanların görüşlerine ilgi.

Departmanlar arası çatışma, her bir departmanın daha güçlü ve önemli olmak isteğinden, ya da departmanların iç tüzüğünden kaynaklanabilir. Çatışma departmanlar arası iletişime zarar vererek bilgi paylaşımını engeller. Dolayısıyla departmanlar arası çatışma ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar düşük olur. Departmanlar arası iletişim ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar yüksek olur. Departmanlar arası iletişim, farklı departmanların çalışanları arasındaki formel ve informal ilişkilerin derecesidir (Ekberov, 2011:49-50).

2.5.4. Çevresel Unsurlar

Birtakım çevresel durumlar pazar odaklılık ve performans ilişkisinin gücüne artırma eksiltme yönünde etki etmektedir. Pazarla ilgili belirsizliğe neden olan ortamlarda, pazar odaklılık durumla baş etmede önemli rol oynamaktadır. Fakat belirsiz ortamın olmadığı pazarda da pazar odaklılık faaliyetleri için fazla harcama olacaktır. Houston pazar odaklılığın farklı pazar şartlarında aynı biçimde değerlendirileceğinin doğru olmayacağını belirtmiştir. Kohli ve Jaworski genel ekonomi, pazar dalgalanmaları, teknolojik dalgalanmalar ve rekabetin şiddetini pazar odaklılığın performansa etkisinde moderatör olarak değerlendirmektedirler. Fakat Kohli ve Jaworski makalelerinde kaydedilen dört unsurun pazar odaklılık performans ilişkisinde farklılık yaratacağını önerse de Jaworski ve Kohli genel ekonomi dışındaki diğer üç faktörün moderatör etkisini test etmişler ve hiçbir ilişki bulunamamışlar (Ekberov, 2011: 53).

2.6. PAZAR ODAKLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

İşletmelerin pazar odaklı olabilmeleri için bazı öncelikleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu öncelikler, pazarlama felsefesinin işletmelerde benimsenmesini engelleyen veya yardımcı olan bireysel, gruplar arası ve örgütsel faktörler olarak sıralanabilir. Kısacası, bu öncelikler işletme içi faktörlerden oluşur ve pazar odaklılık

üzerinde belirleyici olarak kabul edilen faktörlerdir. Kohli ve Jaworski bu faktörleri “üst yönetim, departmanlar arası hareketlilik, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemi” olmak üzere dört grup altında toplamışlardır (Eskiler, 2009: 28).

2.6.1. Üst Yönetim

Webster, Felton ve Levitt, üst yönetimin pazar odaklılıkta önemli unsur olduğunu vurgulayarak, üst yönetimin bu uygulamayı cesaretlendirdiğini, yönlendirdiğini ve koordine ettiğini belirtmişler. Sivaramakrishnan ve diğerleri üst yönetimin pazar odaklılık üzerinde direk ve güçlü etkisi olduğunu söylemiştir. Pazar odaklılığın uygulanması için üst yönetimin, gerekli olan kaynakların ayrılması, pazar odaklılığın devamlı değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olduğu için riskli oluşu ve buna bağlı olarak da üst yönetimin risk alma cesareti bu unsurun önemini göstermektedir. Üst yönetim genelde kültürün değişmesinde, özelde ise pazar odaklılığın yaratılmasında liderlik rolü oynamaktadır (Ekberov, 2011: 48).

2.6.2. Departmanlar Arası Hareketlilik

İşletmelerde her departmanın kendi iş alanına ait farklı amaçları olsa da departmanlar, işletmenin bir parçası olarak ele alındığında ortak bir amaç için faaliyetlerini yerine getirmektedir. Farklı departmanların çalışanları birbirlerine karşı açık değillerse, daha çok kendi bölümlerini ilgilendiren sorunlarla ilgilenip, yaratıcılık ve risk almaktan uzak dururlarsa işletmenin genel amaçlarına ulaşması mümkün olmayacaktır. Kısacası, tüm departmanlar arası özellikle de diğer departmanlar ile pazarlama departmanı arasında çift taraflı ve etkileşimli bir iletişim gerçekleştirilmelidir (Eskiler, 2009: 28-29).

2.6.3. Örgütsel Sistemler

Departmanlaşma, merkezileşme, resmileşme ve pazara dayalı ödül sistemi oluşturduğu örgütsel sistem pazar odaklılığın gerçekleşmesine etki eden diğer bir unsurdur. Lundstrom ve Levitt departmanlaşmayı iletişim, dolayısıyla bilgi paylaşımı için engel olarak görmüşler. Stampfl’a göre fazla resmileşme ve merkezileşme, örgütün pazardaki ve çevresel değişimlere daha düşük uyum sağlamasına neden olmaktadır.

Resmileşme, kuralların, rolleri, otoriter ilişkileri, iletişimi, normları ve yaptırımları ve prosedürleri belirleme derecesidir. Merkezileşme ise karar verici otoritenin örgüt boyunca yetkili olmasını ve örgüt üyelerinin karar vermedeki katılım derecesini göstermektedir. Departmanlaşma ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşüktür, fakat yanıtın uygulanması o kadar yüksektir. Pazara dayalı ödül sistemi örgütsel bağlılığı artırabilir ve böylece pazar odaklılığın başarısına katkı sağlayabilir. Oysa örgütsel bağlılık varsa pazara dayalı ödül sisteminin olup olmaması bir anlam taşımayacaktır. Hatta grup çalışmasını değil de bireysel bazda ödüllendirme sistemi örgütsel bağlılığı düşürecektir. Bazı örgütsel faktörler pazar odaklılığın geliştirilmesini kolaylaştırır da, bazı faktörler pazar odaklılık karşısında engel oluşturuyor. Bu engelleri tartışan araştırmalar genellikle Felton'un araştırmasına atıfta bulunmaktalar. Felton, deneyimsiz yöneticilerin, fonksiyonların yetersiz koordinasyonunun, yönetim yeteneğinin yokluğunun ve problemlere ilişkin yanlış güç kullanımının bütünleşmiş pazarlama üzerinde önemli engeller olduğunu belirtmiş ve pazarlama anlayışını uygulamak için bu engellerin üstesinden gelmek gerekir diye vurgulamıştır (Ekberov, 2011: 52).

2.6.4. Ödüllendirme Sistemi

İşletmelerde pazar esaslı bir değerlendirme ve bu doğrultuda gerçekleşecek bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir. Eğer kısa dönemli karlılığa ve satışlardaki artışa göre bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi benimsenecek olursa sürekli olarak bu iki faktör üzerine yoğunlaşma olacağı için uzun dönemli karlılığı sağlayacak olan müşteri tatmini gibi bazı kavramlar göz ardı edilecektir. Bu nedenle pazar bilgisinin dikkate alındığı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri pazar odaklılığın uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır (Eskiler, 2009: 29-30).

2.7. PAZAR ODAKLILIKTA KALİTENİN ÖNEMİ

Kalite, üzerinde birçok tanım yapılmasına rağmen hala soyutluğunu koruyan bir kavramdır. 'Kalite' Latince kökenli bir terimdir. Latince'deki 'qualitas' Fransızcaya 'qualite' olarak geçmiştir. Daha sonra Fransızca okunuşu olan kalite kavramı Türkçeye geçmiştir. Kalitenin sözlük anlamı niteliktir. Juran; kaliteyi kullanıma uygunluk olarak

tanımlarken, Deming; kaliteyi bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin hedeflenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sıfır hata, çeşitlilik, uygunluk ve mükemmellikle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır. Günümüzde kalitenin tanımında müşteri bakış açısı önem kazanmakta ve kalite, müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da aşılması olarak değerlendirilmektedir. Kaliteyi en genel anlamıyla; müşteri isteklerinin karşılanması, uygulama ve yeteneklerin iyileştirilmesi, maliyetlerinin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlamak yerinde olacaktır .(Alınışık, Özbek, 2009: 126)

Perakende rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar. Sadık müşteri, iyi hizmet alan müşteridir. Bu müşteriler her zaman en karlı müşterilerdir. Mevcut ürünleri daha fazla satın alırlar. Bunu yaratmada müşteri ile ilişki ve müşteriye tanımak önemlidir. Büyük mağazalarda, süper marketlerde çalışanlar için müşteri sadece müşteridir. Ancak küçük işletmelerde müşteri, müşteri olmanın yanında bir tanıdık, bir komşu, hali hatırı sorulabilen, tercihleri bilinen birisidir. Müşteri kendisiyle birebir ilgilenilmesini ister. Hizmetin sunulmasında kendisine yardımcı olunması, yol gösterilmesi, ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi müşterinin memnun olmasını etkileyen faktörlerdendir. Onunla dost olup sıcak ilişkiler kurmak firma için de başarı sayılır (Öztürk, 2007: 35).

Müşteri memnuniyetini etkileyen başlıca faktörler; ürün kalitesi, servis kalitesi ve hizmet kalitesidir.

2.7.1. Ürün Kalitesi

Müşteri memnuniyetini önemli derecede etkileyen unsurların başında ürün kalitesi gelmektedir. Tüketiciler ürün kalitesini yorumlarken, marka ismini, fiyatını, ürünün reklamı için harcanan çabayı göz önünde bulundurmaktadırlar. Günümüzde sosyal sorumluluk ve sponsorluk gibi uygulamaların ürün algılamasında çok büyük pay sahibi oldukları söylenebilir. Müşterinin ürün kalitesinin algılamasında asıl ürünün yanında genişletilmiş üründen de bahsedilmektedir. Genişletilmiş ürün kalitesi; bir üründen öncelikle müşterinin beklediği faydanın ne olduğunun bilinmesi, daha sonra ürünün bu faydayı sağlayacak şekilde fiziksel ve psikolojik unsurlar düşünülerek geliştirilmesi ve

müşterilerin beklentilerini aşacak ürün kalitesinin yakalanması olarak düşünülmektedir (Öztürk, 2007: 37).

2.7.2. Servis Kalitesi

Hem ürün satışı hem de hizmet pazarlamasında sunulan hizmetlerde satış sonrası verilen hizmetlerin müşteri memnuniyetinde etkin rolü bulunmaktadır. Tüketicilerin alım öncesi beklentileri ne kadar önemli ise, alım sonrası beklentileri de aynı derecede önemlidir. Tüketicilerin, ödedikleri fiyatın karşılığı olarak algıladıkları kalite, satış sonrası servislere de yansımakta ve hız, nezaket, yetenek, yeterlilik, onarım kolaylığı, garanti gibi faktörler müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Avustralya New South Wales Üniversitesi Profesörü Mark Uncles, servis kalitesinden memnun olmayan müşterinin “kızgın müşteri” moduna geçeceği ve kızgın müşterilerin üç uçlu bir sistemle (dinleme, açıklama ve özür dileme) sakinleştirilebileceğini savunmaktadır (Öztürk, 2007: 37).

2.7.3. Hizmet Kalitesi

Hizmet Kalitesi, basit olarak bir hizmetin tanımlanmış görevlerini yerine getirebilme yeteneği olarak değerlendirilmekte ve hizmetin kalitesi sadece verdiği sonuçla değil aynı zamanda hizmetin verildiği süreçle de değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesi bir hizmetin kullanıcısının ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının bir ölçüsüdür ve kalitede önemli olan müşteri tarafından algılanan kalitedir. Bu durumda kalite iki olgu tarafından belirlenmektedir. Bunlar müşterinin istek ve beklentilerinin hizmette ne ölçüde bulunduğu ve müşterinin hizmet özelliklerinin kullanımına uygunluğunu ne ölçüde algıladığıdır (Cengiz, 2008: 51-52).

Pazarlamada ürün ve hizmetlerin kalitesinin değişmemesi ya da aynı kalitenin tutturulması tüketicilerin ürünlere ve firmaya karşı güvenini artırır. Müşteri mutluluğu ve tatminine odaklanmış işletme, üretimin yanında müşterilerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Bu noktada, müşteri beklentisinin üzerinde hizmet vermek önem kazanmaktadır (Öztürk, 2007: 38).

2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Kültürün gücü önermeleri birlikte incelendiğinde, örgütlerin etkinliğinin belki de en iyi açıklamasının hem güçlü örgütlerin istikrarlı performansında, hem de örgüt kültür tipinin uygunluğunda saklı olabileceği belirtilmiştir. Buna göre, bir örgütün sürdürülebilir bir performans gösterebilmesi bir yandan örgütsel rutinleri tutarlı bir şekilde yerine getirmesine bağlıyken diğer yandan da çevreye uyum sağlayabilmek için bu rutinlerde yapılması gereken değişimi ne kadar iyi öngörüp yerine getirebildiği ile ilgilidir. Sigorta sektöründeki örgütler üzerinde yapılan bir çalışmada sadece güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde değil aynı zamanda aksiyon odaklı, risk ve yaratıcılığa prim veren örgütlerde de (girişimci tip) finansal performansta büyüme gözlemlenmiştir. Smart ve St. John (1996) yükseköğrenim sektöründe yaptıkları araştırmada klan ve girişimci kültür tiplerinin, kültürün gücüne göre daha büyük bir etkileri olduğunu bulmakla kalmamış, kültür tiplerinin bu etkilerinin güçlü kültürlerde zayıf kültürlerle kıyasla çok daha belirgin olduğunu göstermişlerdir. 134 Türk üretim firması üzerinde yapılan bir araştırma güçlü kültürlerde müşteri odaklılık ile finansal performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgular ışığında baskın kültür tipi ile kültürün gücü arasında bir etkileşim olması beklenmektedir. İlk iki önermede belirtilen girişimci ve klan kültür tiplerinin bürokrasi ve pazar tiplerine baskın olması çalışanların örgütlerini pazar odaklı olarak algılamalarıyla genel olarak ilişkili olsa da bu ilişkinin çalışanların koordine bir şekilde ortak hedefler için çalıştıkları güçlü kültürlerde daha belirgin olacağı düşünülmektedir. Yani güçlü bir kültüre sahip örgütlerde mevcut kültürel değer ve normların daha kuvvetli bir şekilde çalışanlara aktarıldığı, bu değer ve normların çalışanlar tarafından daha kolay anlaşıldığı ve aykırı düşünce ve davranışların daha ağır cezalandırıldığı düşünüldüğünde girişimci ve klan kültürleri baskın ve güçlü kültürlerde pazar odaklılık algılarının daha güçlü olacağı önerilebilir (Beyazıt, Kocaş: 2012).

Kurumların iç ve dış çevresi ile iletişimde kullanılan görsel kimlik öğeleri kurumun kültüründen etkilenmektedir. Bir kurumun kendini tanıtmaya ve kendini ifade etme biçimi olan kurum kimliği, kurumun iç ve dış hedef kitleye yaptığı toplam iletişim çabalarını kapsar. Görsel kimliğin unsurlarından olan göstergeler; simgeler, işaretler ve ikonlardan oluşur. Kurum kimliği, bir kuruluşun logosu, tipografisi, renk düzenlemeleri,

işaretleri v.b görsel ifadelerle temsil edilir. Kurum kimliğinin büyük oranda kurum kültürünün görülebilir öğelerinden oluştuğu da söylenebilir. Pek çok kişi kurum kimliğinin sadece logo oluşturmak ve belli bir kurum rengi seçmekten ibaret olduğunu düşünmektedir. Oysa bunlar, kurum kimliğinin unsurlarından olan kurumsal dizaynın sadece belli bir yönüdür. Kurumsal dizayn, bir kuruluşun kendisini görsel olarak ifade etmesi biçiminde anlaşılmaktadır. Kuruluşlar bu görsel ifadeler, görüntüler sayesinde pazardaki rakiplerinden ayrılırlar ve hedef gruplarının akıllarında kalarak, kendilerinin hatırlanmalarını sağlamaya çalışırlar Kurum kimliği stratejisi bir kuruluşun tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabalarını kapsamaktadır. Kurum kimliği stratejisinin yöneldiği hedef kitleye göre (dahili ve harici) çeşitli unsurlara ağırlık verilir. Dahili hedef kitlede kurumsal davranış ve kurum kültürü ön plana çıkarken, harici hedef kitlede daha çok kurumsal iletişim ve dizayn ile karşılaşmaktayız (Alan, ve Sungur, 2007: 129).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ, ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Pazar odaklılık, günümüz koşullarında işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde dikkate almak zorunda oldukları temel hassasiyetlerden birisidir. Pazara odaklanmayan, müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını anlık takip etmeyen, pazarda yaşanan gelişmeleri düzenli olarak işlemeyen ve pazarda yer alan değişim ve gelişmelere kendini adapte edemeyen işletmelerin başarılı olmaları imkansız denebilecek kadar zordur. İşletmelerin pazara odaklanma düzeylerinde ise sahip oldukları kurumsal kültür çok önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletme başarısında oldukça öneme sahip bu iki kavramın ele alınıp incelenmesi, gerek ticari, gerekse akademik açıdan ciddi ehemmiyet arz etmektedir.

Çalışmada örgüt kültürü ve pazar odaklılık konuları incelenmekte, kültürün odaklılık üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmaktadır. Örgüt kültürü, işletmenin çalışma sistemi, pazara bakış açısı, yenilikçiliğe ve değişime açıklığı, rekabet politikaları ve müşteri politikası üzerinde etkili olan oldukça önemli bir kavramdır. Bir başka ifadeyle işletmenin tüm strateji ve taktiklerini şekillendirebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla günün koşullarına uygun, yenilikçi, çalışanlarına ve müşterilerine değer veren ve tüm çalışanlarca benimsenen bir örgüt kültürü, işletmenin başarısında ve rekabet etme gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR

Atatürk Üniversitesi Yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırmanın temel amacı; üniversitede yerleşik kurum kültürünü ve pazar odaklılık düzeyini belirlemek ve kültürün pazar odaklılık üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmektir. Bu temel amacın yanı sıra çalışmada, Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin çalışma alanları (Fen

Bilimleri, Sosyal Bilimler, Sağlık Bilimleri) itibariyle örgüt kültürü ve pazar odaklılık konusundaki değerlendirmelerinde bir farklılık olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı ise; Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik yöneticiler ile idari yöneticilerin örgüt kültürü ve pazar odaklılığa yönelik değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığının incelenmesidir.

Araştırmadan beklenen temel yarar; araştırmaya tabi tutulan üniversitede örgüt kültürünün düzeyini ve bileşenlerini tespit ederek yenilikçiliğe açık, atılımcı, çalışan ve öğrenci memnuniyetini ön planda tutan bir kurum kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktır. Araştırmadan beklenen bir başka yarar ise; Atatürk Üniversitesi yönetiminin ne ölçüde pazar odaklı davrandığını, öğrencisinin istek ve ihtiyaçlarını ne ölçüde araştırıp karşılamaya çalıştığını, yurtiçinde ve yurtdışındaki diğer üniversitelerde yürütülen eğitim politikalarını ne düzeyde takip edip bu konuda eksikliklerini gidermeye çalıştığını belirlemek suretiyle söz konusu üniversitenin rekabet edebilme gücünün artırılmasına katkı sağlamaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kapsamı, Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari yöneticilerden oluşmaktadır. Söz konusu üniversitede daha önce örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmanın yapılmamış olması, uygulama sahası olarak Atatürk Üniversitesinin seçilmesinde etkili olmuştur. Bunun yanı sıra yerli literatürde bu araştırma konusunda üniversitelerde yapılmış bir çalışmaya rastlanılmaması da, çalışmanın uygulama sahası olarak Atatürk Üniversitesinin tercih edilmesinde etkili olan bir diğer faktördür.

Zaman ve maddi kaynak kısıtı nedeniyle araştırma yöneticilerin yanı sıra öğrenciler üzerinde de uygulanamamıştır. Yine söz konusu kısıt, araştırmanın devlet ve vakıf üniversitelerini kapsayacak şekilde çok sayıda üniversite üzerinde yürütülmesine engel olmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekilde görüleceği üzere araştırma modeli 2 ana değişkenden (örgüt kültürü ve pazar odaklılık) oluşmaktadır. Örgüt kültürünün incelenmesinde Chang ve Lin (2007) tarafından yapılan çalışma esas alınmıştır. Çalışmamızda örgüt kültürü; 4 grup (İşbirlikçilik, Yenilikçilik, Kararlılık, Etkinlik) içerisinde yer alan 26 alt değişken kullanılmak suretiyle ölçülmeye çalışılmıştır. Pazar odaklılığın ölçümünde ise; Kohli ve Jaworski tarafından yapılan çalışma esas alınmıştır. Çalışmamızda pazar odaklılık 3 grup (Bilginin Oluşturulması, Bilginin Yayılması, Karşılık Verme) içerisinde yer alan 31 alt değişken kullanılmak suretiyle ölçülmeye çalışılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Örgüt Kültürü Pazar Odaklılık Üzerinde Etkilidir.

H_{1a} : İşbirlikçilik Pazar Odaklılık Üzerinde Etkilidir.

H_{1b} : Yenilikçilik Pazar Odaklılık Üzerinde Etkilidir.

H_{1c} : Kararlılık Pazar Odaklılık Üzerinde Etkilidir.

H_{1d} : Etkinlik Pazar Odaklılık Üzerinde Etkilidir.

H₂ : Çalışma alanları itibariyle yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

H₃ : Çalışma alanları itibariyle yöneticilerin pazar odaklılığa yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

H₄ : Akademik yöneticilerle idari yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

H₅ : Akademik yöneticilerle idari yöneticilerin pazar odaklılığa yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, Atatürk Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari yöneticiler üzerinde yüz yüze anket yapmak suretiyle uygulanmıştır.

Yönetici kapsamında; Üniversite Rektörü, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter ve Yardımcıları, Fakülte Dekanları ve Yardımcıları, Yüksekokul-Enstitü-Meslek Yüksekokulu Müdürleri ve Yardımcıları, Fakülte, Yüksekokul, Enstitü ve Meslek Yüksekokulu Sekreterleri, Daire Başkanları ve Şube Müdürleri çalışmaya dâhil edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin sayısı 203 olarak belirlenmiş ve tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmada veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu 66 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 26 tanesi örgüt kültürü, 31 tanesi pazar odaklılığı, 9 tanesi ise demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Anket formuna son hali verilmeden önce yöneticiler üzerinde ön teste tabi tutulmuş, onların öneri ve görüşleri doğrultusunda son hali verilerek çoğaltılmıştır. 203 yöneticiye anket uygulanmış, ancak toplanan anket formlarından eksik ve hatalı cevaplandırılan 9 tanesi elemine edilmek suretiyle 194 tanesi analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde SPSS 20.0 analiz programından yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler; aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde, regresyon analizi ve varyans analizi (Anova) kullanılmak suretiyle analize tabi tutulmuştur.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada toplanan verilerin analizi neticesinde elde edilen sonuçlar, aşağıda alt başlıklar halinde ayrıntılı olarak verilmiştir

3.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anket formunda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik tecrübesi, görev, toplam hizmet süresi, gelir, medeni durum ve çalışılan alan hakkında sorular yönetilmiş ve elde edilen bilgiler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Üniversite Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler Yüzde (%)		Frekans F	Yüzde %
YAŞ	20-29	2	1,0
	30-39	29	15,1
	40-49	106	55,2
	50-59	46	24,0
	60-+	9	4,7
CİNSİYET	Erkek	176	92,1
	Kadın	15	7,9
EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	1	0,5
	Önlisans	16	8,4
	Lisans	43	22,6
	Lisans Üstü	130	68,4
YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ (YIL)	1-3	61	32,1
	4-6	48	25,3
	7-9	20	10,5
	10-12	16	8,4
	13-15	8	4,2
	16- +	37	19,5
GÖREVİ	İdari Personel	65	34,4
	Öğretim Gör/Okutman	10	5,3
	Yrd.Doç.Dr	25	13,2
	Doç.Dr.	34	18,0
	Prof.Dr.	55	29,1
KURUMDAKİ TOPLAM GÖREV SÜRESİ (YIL)	8 ve altı	20	10,4
	9-16	39	20,3
	17-24	79	41,1
	25-32	40	20,8
	33-40	13	6,8
	41- +	1	0,5
AYLIK GELİR (TL)	3000 ve altı	24	12,6
	3001-5000	112	58,9
	5001-7000	42	22,1
	7001-9000	5	2,6
	9001- +	7	3,7
MEDENİ DURUM	Evli	181	94,3
	Bekâr	11	5,7
ÇALIŞMA ALANI	Fen Bilimleri	52	30,4
	Sağlık Bilimleri	37	21,6
	Sosyal Bilimler	82	48,0

Tablo 3.1’de görüleceği üzere araştırmada cevap alınan üniversite yöneticilerinin yaşları itibariyle büyük bölümü (%55) orta yaş (40-49) grubundadır. Yöneticilerin sadece %1’i genç yaş (20-29) grubunda yer almaktadır. Cevaplayıcıların % 92’si erkek, %8’i ise kadındır. Eğitim düzeyi açısından yöneticilerin %68 lik bir oranla büyük bölümü lisansüstü eğitim seviyesindedir. % 9’u ise lise ve önlisans düzeyinde eğitim almıştır. Cevaplayıcıların yöneticilik tecrübelerinin çok fazla olmadığı, yaklaşık %57’lik bir kesimin 1-6 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların %34’ü idari yönetici, %66’sı ise akademik yöneticidir. Akademik yöneticiler içerisinde en büyük grubu ise %29 ile profesörler oluşturmaktadır. Yöneticiler, üniversitelerdeki toplam çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde büyük kısmının (%62) 17 ile 32 yıl arasında görev süresine sahip olduğu görülmektedir.

Üniversite yöneticilerinin %59’nun 3001-5000 TL gelir grubunda yer aldığı, ikinci sıradaki gelir grubunun ise %22 ile 5001-7000 TL arasında aylık gelir sağladığı belirlenmiştir. Atatürk Üniversitesi Yöneticilerinin %94’ü evli, yaklaşık %6’sı ise bekardır. Üniversite yöneticilerinin yaklaşık %48’i sosyal bilimler, %30’u fen bilimleri, %22’si ise sağlık bilimleri alanında faaliyet göstermektedirler.

3.7.2. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Hakkındaki Değerlendirmeleri

Üniversite yöneticilerinin Atatürk Üniversitesinde yerleşik örgüt kültürü hakkındaki düşüncelerini belirlemek amacıyla Chang ve Lin tarafından geliştirilmiş olan 26 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. 4 alt grupta toplanan 26 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach’s Alpha Değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Bu değer çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin değerlendirilmeleri, Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Üniversite Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeleri

SN	Örgüt Kültürü Değişkenleri	Ortalama*	Standart Sapma
1	Yönetimimiz çalışanlarına daima yetki verir.	3,75	0,98
2	Yönetimimiz tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.	3,72	1,07
3	Üniversitemizde çalışanlar birbirlerine güvenirlere ve sadıktırlar.	3,41	0,90
4	Üniversitemiz çalışanları aktif olarak tüm aktivitelere ve organizasyonlara katılım için cesaretlendirilir.	3,45	1,00
5	Üniversitemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.	3,24	0,91
6	Yönetimimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılır.	3,68	0,89
7	Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve tıpkı büyük bir aile gibi görünür.	3,51	0,86
8	Üniversitemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.	3,49	0,95
	İŞBİRLİKÇİLİK	3,54	0,73
9	Yönetimimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir.	3,83	0,84
10	Yönetimimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	3,72	0,90
11	Yönetimimiz yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.	3,73	0,93
12	Üniversitemiz çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.	3,58	0,94
13	Üniversitemiz çalışanların yegâne olmalarına önem verir ve çalışanları yenilikçi projeler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.	3,62	0,96
14	Üniversitemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	3,54	0,92
	YENİLİKÇİLİK	3,66	0,69
15	Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.	3,44	0,99
16	Yöneticilerimiz çalışanlarının takip etmesi için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.	3,55	1,00
17	Üniversitemizin çalışma şekli muhafazakâr bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.	3,70	0,88
18	Üniversitemiz hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.	3,41	1,04
19	Üniversitemiz çalışanları için iş güvenliği sunar.	3,68	0,97
20	Üniversitemiz her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.	3,58	1,00
	KARARLILIK	3,57	0,77
21	Yönetimimiz etkin olarak verimliliği vurgular.	3,67	0,99
22	Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanıları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.	3,51	0,91
23	Üniversitemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.	3,54	0,90
24	Üniversitemiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir bölüm ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.	3,37	0,93
25	Üniversitemiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.	3,56	0,91
26	Üniversitemiz, çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.	3,40	1,05
	ETKİNLİK	3,51	0,80
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3,56	0,68

(* 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.2 incelendiğinde genel olarak örgüt kültürünün 3,56'lık bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, cevaplayıcı değerlendirmeleri ışığında Atatürk Üniversitesi'nin nispeten oturmuş ve seviye olarak orta düzeyde değerlendirilebilecek bir örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. Üniversitenin 56 yıllık bir ömre sahip olduğu dikkate alındığında kurum kültürünün belirtilen seviyede çıkması tabii karşılanmalıdır.

Tablo 3.2'ye göre örgüt kültürü, değişken grupları bazında incelendiğinde en yüksek kültür ortalamasının yenilikçilikte (3,66) ortaya çıktığı, bunu 3,57 ortalama ile kararlılığın ve 3,54 ortalama ile işbirlikçiliğin takip ettiği görülmektedir. Örgüt kültürünün nispeten en düşük ortalaması ise etkinlik grubunda (3,51) çıkmış olmasına karşın her dört grubun ortalamalarının da birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan her bir grup değişken kendi içerisinde değerlendirildiğinde “Yenilikçilik” grubunda en yüksek ortalamaya (3,83) sahip olan ifadenin “Yönetimimiz yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir.” olduğu (bu ifade aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan 26 değişken içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadedir); bu grupta nispi olarak en düşük ortalamaya (3,54) sahip ifadenin ise “Üniversitemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.” olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün “Kararlılık” alt grubunda en yüksek ortalamaya (3,70) sahip olan ifade “Üniversitemizin çalışma şekli muhafazakâr bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.” ifadesi iken; bu grubun nispeten en düşük ortalamaya (3,41) sahip ifadesi ise “Üniversitemiz hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.” değişkenidir.

Kültürün “İşbirlikçilik” alt grubunda en yüksek ortalama (3,75) “Yönetimimiz çalışanlarına daima yetki verir.” ifadesinde; nispeten en düşük ortalama (3,24) ise “Üniversitemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.” ifadesinde ortaya çıkmıştır. Bu ifade aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan tüm 26 değişken içerisinde en düşük ortalamaya sahip olan ifadedir.

Örgüt kültürünü oluşturan son grup olan “Etkinlik” kendi içerisinde değerlendirildiğinde ise “Yönetimimiz etkin olarak verimliliği vurgular.” ifadesinin

3,67 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu; buna karşın “Üniversitemiz için verim oranına dikkat eder. Her bir bölüm ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.” İfadesin 3,37 ile nispi olarak en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan tüm 26 değişken grup ve alt değişken bazında bir bütün olarak değerlendirildiğinde hem grup ortalamalarının (3,66-3,51 arasında). hem de alt değişken ortalamalarının (3,83-3,24 arasında) birbirlerinden çok büyük ölçüde farklılaşmadığı, nispeten birbirlerine yakın oldukları ifade edilebilir.

Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin, üniversitenin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmelerinin bir takım demografik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.3’te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Demografik Özellikler Açısından Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmelerin Karşılaştırılması

Farklılık Özellik	Araştırılan	F	P
Yaş Grupları		1,37	0,24
Cinsiyet		0,89	0,34
Eğitim Düzeyleri		1,85	0,16
Yöneticilik Süresi	Tecrübesi	0,61	0,69
Görev Türleri		0,10	0,74
Toplam Görev Süreleri		0,54	0,73
Gelir Düzeyleri		0,33	0,85
Medeni Durum		0,30	0,58
Çalışma Alanları		1,61	0,31

Tablo 3,3’de görüleceği üzere demografik özellikleri itibariyle cevaplayıcıların örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bir başka ifadeyle üniversitenin örgüt kültürüne yönelik düşünceler farklı yaş gruplarında, farklı cinsiyetlerde, farklı eğitim düzeylerinde, farklı görev türlerinde, farklı görev sürelerinde, farklı gelir düzeylerinde, farklı medeni durumlarda ve farklı çalışma alanlarında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç; yöneticilerin son derece homojen bir kitleden müteşekkil olması ya da kültür konusunda

son derece birbirine benzer kanaatler taşımalarından kaynaklanmış olabilir. Elde edilen bu sonuçlardan dolayı; çalışma alanı itibariyle yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık olduğunu öngören H₂ hipotezi ile akademik yöneticilerle idari yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik değerlendirmelerinin farklı olduğunu öngören H₄ hipotezi reddedilmiştir.

3.7.3. Yöneticilerin Pazar Odaklılık Hakkındaki Değerlendirmeleri

Üniversite yöneticilerinin, Atatürk Üniversitesinin kurumsal bazda ne düzeyde pazar odaklı hareket ettiğine ilişkin düşüncelerini belirlemek amacıyla Chang ve Lin'den alınan 31 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. 3 alt grupta toplanan 31 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışmada kullanılan pazar odaklılık ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Üniversite yöneticilerinin pazar odaklılık konusundaki düşünceleri Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Üniversite Yöneticilerinin Pazar Odaklılığa İlişkin Değerlendirmeleri

Sıra No	PAZAR ODAKLILIK DEĞİŞKENLERİ	Ortalama*	Standart Sapma
1	Üniversitemizde en az yılda bir kez, mevcut ve ileriye dönük talep ve ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla öğrencilerle görüşülür.	3,29	1,03
2	Üniversitemizde hizmet birimleri daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla öğrencilerimizle direk irtibata geçer.	3,25	1,03
3	Üniversitemizdeki öğrenciler üzerinde çok sayıda araştırma yaparız.	3,11	0,95
4	Öğrencilerimizin hizmet ve eğitim tercihlerinin değişiminin tespitinde yavaşız.	2,52	0,93
5	Eğitim kalitemizi ve hizmetlerimizi değerlendirmek amacıyla yılda en az bir kez öğrencilerimize anket yaparız.	3,53	0,98
6	Öğrencilerimiz, öğretim elemanlarımız, idarecilerimiz ve işletmecilerle(kantin, kafeterya, kuaför vb) sık sık konuşur veya anket yaparız.	3,16	0,96
7	Üniversitelerin eğitim sistemleri ile ilgili konuyla alakalı kişi veya kurumlardan resmi olmayan yollarla bilgi toplarız.	2,71	0,97
8	Üniversitemizde diğer üniversitelerin eğitim sistemleriyle ilgili yenilikleri takip etmek üzere birkaç departman (birim) kurulmuştur.	3,00	1,00
9	Eğitimdeki temel değişimleri, yenilikleri takip etmekte yavaşız	3,02	1,09

	(rekabet, teknoloji, düzenleme konularında).		
10	Birimimizdeki değişikliklerin öğrencileri nasıl etkilediğini periyodik olarak ölçeriz.	2,90	0,99

Tablo 3.4 (Devam)

	BİLGİNİN OLUŞTURULMASI	3,05	0,60
11	Üniversitemizde sürekli rakip üniversitelerin strateji ve taktikleri ile ilgili toplantılar yapılır.	2,68	0,94
12	Yükseköğretim sektöründeki eğilimleri, gelişmeleri değerlendirmek ve tartışmak için birimler arası en az 3 ayda bir toplantılar düzenleriz.	2,82	1,00
13	Birimimiz personeli, öğrencilerin gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili tüm birimlerle bilgi alış-verişinde bulunur.	3,12	1,07
14	Birimimiz, öğrencilerimizi bilgilendirmek amacıyla gazete, dergi gibi dokümanlar yayımlar.	3,34	1,04
15	Yükseköğretim sektöründe meydana gelen önemli değişikliklerden üniversitemiz birimleri çok kısa sürede bilgilendirilir.	3,71	1,04
16	Düzenli olarak öğrenci memnuniyeti ile ilgili toplanan bilgiler üniversitemizin bütün birimlerinde değerlendirilir.	3,09	1,00
17	Tanıtım birimi ile doğrudan eğitim hizmeti sunan birimler arasında eğitimdeki gelişmeler hakkında asgari bir iletişim vardır.	3,17	0,93
18	Yükseköğretim sistemi veya diğer Yükseköğretim Kurumları'nda meydana gelen değişikliklerin diğer birimlere iletilmesinde yavaş kalınır.	3,20	1,06
	BİLGİNİN YAYILMASI	3,14	0,71
19	Birimimizde okuyan öğrencilerin geldikleri bölgeler (yurtiçi-yurtdışı) dikkate alınarak yeni eğitim hizmeti sunumunda gerekli düzenlemeler yapılır.	3,05	0,97
20	Bir takım sebeplerle öğrencilerimizin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri görmezden gelmeye eğilimliyiz.	3,26	1,04
21	Sunacağımız/sunduğumuz eğitim hizmetlerinin öğrencilerimizin istekleriyle paralel olup olmadığını sürekli olarak gözden geçiririz.	3,22	0,96
22	Yeni eğitim planlarımızı oluştururken öğrencilerin ne istediğinden ziyade, yükseköğretimdeki diğer kurumların (yerli-yabancı) uygulamalarını ön planda tutarız.	3,35	0,88
23	Eğitim öğretimde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak amacıyla ilgili birimler planlama yapmak için periyodik olarak bir araya gelir.	3,45	0,94
24	Birimimizde sunduğumuz eğitim öğretim hizmetleri öğrenci ihtiyaçlarından ziyade, üniversitenin kendi teamülleri ve yasal mevzuat dikkate alınarak şekillendirilir.	3,45	1,00
25	Ülkemizdeki diğer üniversiteler öğrenci adaylarını üniversitelerine kazandırmak amacıyla yoğun bir kampanya düzenleseler, üniversitemiz bu kampanyalara derhal karşılık verir.	3,40	0,91
26	Üniversitemizde birimler arasındaki faaliyetler koordinelidir.	3,50	0,93
27	Öğrencilerimiz sorunlarını dinlemeyen öğretim elemanlarından/yöneticilerden şikâyetçidirler.	2,66	1,09
28	Üniversitemiz çok iyi bir pazarlama ve tanıtım planına sahip olsa dahi, konjonktüre uygun değilse bu planı uygulamayabilir.	3,30	0,86
29	Öğrencilerden herhangi bir isim altında alınan ücretlerle ilgili (kayıt esnasında alınan ücretler, düzenlenen belge karşılığı alınan ücretler vb.) diğer üniversitelerin uygulamalarına hemen uyum sağlar.	3,22	1,05
30	Öğrencilerin kendilerine sunulan hizmetlerden memnun olmaması halinde gerekli tedbirleri hemen alırız.	3,60	1,00
31	Öğrencilerimizin kendilerine sunulan eğitim öğretim hizmetleri ile ilgili değişiklik talepleri dikkate alınarak gerekli çalışmalara zaman geçirilmeden	3,42	1,01

	başlanır.		
	KARŞILIK VERME	3,30	0,46
	PAZAR ODAKLILIK	3,15	0,53

(*:1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.4 incelendiğinde genel olarak pazar odaklılığın 3,15 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, Atatürk Üniversitesi yönetiminin eğitim-öğretim faaliyetlerinde orta sayılabilecek bir seviyede pazar eksenli (odaklı) düşündüğünü (hareket ettiğini) göstermektedir. Günümüzde yükseköğretimde yaşanan yurtiçi ve yurtdışı rekabet dikkate alındığında bu seviyede bir pazar odaklılığın yetersiz olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.4'te pazar odaklılık değişken grupları bazında incelendiğinde en yüksek ortalamanın karşılık vermede (3,30) ortaya çıktığı, bunu 3,14 ortalama ile bilginin yayılması ve 3,05 ortalama ile bilginin oluşturulmasının takip ettiği görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle pazar odaklılığı oluşturan üç grup değişkenin ortalamalarının birbirine son derece yakın olduğu ifade edilebilir.

Pazar odaklılığı oluşturan her bir grup değişken kendi içerisinde değerlendirildiğinde “Karşılık Verme” grubunda en yüksek ortalama (3,60) sahip olan ifadenin “Öğrencilerin kendilerine sunulan hizmetlerden memnun olmaması halinde gerekli tedbirler hemen alınır.” olduğu, bu grupta nispi olarak en düşük ortalama (2,66) sahip ifadenin ise “Öğrencilerimiz sorunlarını dinleyen öğretim elemanlarından/yöneticilerden memnundurlar.” olduğu görülmektedir.

Pazar odaklılığı oluşturan bir diğer değişken grubu olan “Bilginin Yayılması” nda en yüksek ortalama (3,71) sahip olan ifadenin “Yükseköğretim sektöründe meydana gelen önemli değişikliklerden üniversitemiz birimleri çok kısa sürede bilgilendirilir.” olduğu (bu ifade aynı zamanda pazar odaklılığı oluşturan 31 değişken içerisinde en yüksek ortalama sahip olan ifadedir). bu grupta nispi olarak en düşük ortalama (2,68) sahip ifadenin ise “Üniversitemizde sürekli rakip üniversitelerin strateji ve taktikleri ile ilgili toplantılar yapılır.” olduğu belirlenmiştir.

Pazar odaklılığı oluşturan son grup olan “Bilginin Oluşturulması” grubu kendi içerisinde değerlendirildiğinde ise “Eğitim kalitemizi ve hizmetlerimizi değerlendirmek amacıyla yılda en az bir kez öğrencilerimize anket yaparız.” ifadesinin 3,53 ile en yüksek ortalama sahip olduğu; buna karşın “Öğrencilerimizin hizmet ve eğitim

tercihlerinin değişiminin tespitinde hızlıyız.” ifadesinin 2,52 ortalama ile hem bu grubun, hem de pazar odaklılığı oluşturan tüm 31 maddenin içerisinde nispi olarak en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Pazar odaklılık ölçeğinde yer alan 31 sorudan 5 tanesi (4,9,18,20,27. sorular) reverse soru olarak cevaplayıcılara yöneltilmiş, ancak cevapların analiz programlarına kaydedilişinde ve çalışma içerisinde ölçeğin yorumlanışında bu ifadeler ve rakamsal değerler düzeltilerek değerlendirmeye alınmıştır.

Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin pazar odaklılık konusundaki değerlendirmelerinin bir takım demografik özellikleri bakımından farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.5’te sunulmuştur.

Tablo 3.5. Demografik Özellikler Açısından Pazar Odaklılığa İlişkin Değerlendirmelerin Karşılaştırılması

Farklılık	Araştırılan	F	P
Özellik			
Yaş Grupları		0,93	0,44
Cinsiyet		0,16	0,68
Eğitim Düzeyleri		0,86	0,42
Yöneticilik Tecrübesi Süresi		0,40	0,84
Görev Türleri		1,02	0,31
Toplam Görev Süreleri		0,19	0,96
Gelir Düzeyleri		0,49	0,74
Medeni Durum		0,15	0,69
Çalışma Alanları		0,04	0,95

Tablo 3.5 incelendiğinde demografik özellikleri itibariyle cevaplayıcıların pazar odaklılığa ilişkin değerlendirilmeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle Atatürk Üniversitesi yönetiminin ne ölçüde pazar odaklı hareket ettiği hakkındaki yönetici değerlendirmeleri; farklı yaş gruplarında, farklı cinsiyetlerde, farklı eğitim düzeylerinde, farklı görev türlerinde, farklı görev sürelerinde, farklı gelir düzeylerinde, farklı medeni durumlarda ve farklı çalışma alanlarında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca benzer bir durum, yöneticilerin demografik özellikleri ile örgüt kültürü değerlendirmeleri

arasında da çıkmıştı ve orada da demografik özellikler bakımından kültürel düşüncelerde hiçbir anlamlı farklılık belirlenememişti. Hem örgüt kültürü, hem de pazar odaklılık konusundaki yönetici değerlendirmelerinin bir takım demografik unsurlar açısından anlamlı farklılık arz etmemesi; yöneticilerin son derece homojen bir kitleden müteşekkil olması, ya da çok benzer kanaatler taşımalarından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 3.5’te elde edilen bu sonuçlardan dolayı; çalışma alanı itibariyle yöneticilerin pazar odaklılığa yönelik değerlendirmeleri arasında farklılık olduğunu öngören H₃ hipotezi ile, akademik yöneticilerle idari yöneticilerin pazar odaklılığa yönelik değerlendirmelerinin farklı olduğunu öngören H₅ hipotezi reddedilmiştir.

3.7.4. Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Örgüt kültürünün gerek bileşenleri bazında, gerekse genel olarak tamamının pazar odaklılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla basit regresyon analizleri yapılmıştır. Genel olarak örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti

Bağımlı Değişken: Pazar Odaklılık	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,703	0,494	0,491	0,384	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p
Regresyon	21,628	1	21,628	146,53	0,000
Artıklar	22,141	150	0,148		
Toplam	43,769	151			
Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,191	0,166		7,172	0,000
Örgüt Kültürü	0,553	0,046	0,703	12,105	0,000

Tablo 3.6 incelendiğinde örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde istatistiki açıdan çok anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif ($B=0,703$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde etkili olduğunu öngören H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü daha önce belirtildiği üzere 4 temel (İşbirlikçilik, Yenilikçilik, Kararlılık, Etkinlik) ve 26 alt değişkenden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün ana değişkenlerinin (bileşenlerinin) pazar odaklılık üzerindeki etkilerine ayrı ayrı bakılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu kapsamda ilk olarak işbirlikçiliğin pazar odaklılığa etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden İşbirlikçiliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti

Bağımlı Değişken: Pazar Odaklılık	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,531	0,282	0,278	0,458	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p
Regresyon	13,841	1	13,841	65,947	0,000
Artıklar	35,259	168	0,210		
Toplam	49,099	169			
Bağımsız Değişken: İşbirlikçilik	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,788	0,174		10,296	0,000
İşbirlikçilik	0,389	0,048	0,531	8,121	0,000

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere işbirlikçiliğin pazar odaklılık üzerinde çok anlamlı ($p=0.000$) ve pozitif ($B=0,531$) bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bu etkinin varlığını öngören H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü bileşenlerinden yenilikçiliğin pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Yenilikçiliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti

Bağımlı Değişken: Pazar Odaklılık	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,594	0,352	0,349	0,431	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p
Regresyon	16,931	1	16,931	90,901	0,000
Artıklar	31,105	167	0,186		
Toplam	48,036	168			
Bağımsız Değişken: Yenilikçilik	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,487	0,177		8,393	0,000
Yenilikçilik	0,451	0,047	0,594	9,534	0,000

Tabloda görüldüğü gibi yenilikçilik pazar odaklılık üzerinde istatistiki bakımdan çok önemli ($p=0,000$) ve pozitif ($B=0,594$) bir etkiye sahiptir. Bu nedenle söz konusu etkinin varlığını öngören H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün bir diğer bileşeni olan kararlılığın pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.9. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Kararlılığın Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti

Bağımlı Değişken: Pazar Odaklılık	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,634	0,401	0,398	0,421	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p
Regresyon	19,654	1	19,654	110,647	0,000
Artıklar	29,309	165	0,178		
Toplam	48,964	166			
Bağımsız Değişken: Kararlılık	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,584	0,153		10,364	0,000
Kararlılık	0,442	0,042	0,634	10,519	0,000

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere kararlılığın pazar odaklılık üzerinde çok önemli ($p=0,000$) ve pozitif ($B=0,634$) bir etkisi vardır. Dolayısıyla bu etkinin var olduğunu öngören H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün son bileşeni olan etkinliğin pazar odaklılık üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Bileşenlerinden Etkinliğin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analiziyle Tespiti

Bağımlı Değişken:	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
Pazar Odaklılık	0,772	0,596	0,593	0,341	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	p
Regresyon	28,419	1	28,419	243,240	0,000
Artıklar	19,278	165	0,117		
Toplam	47,696	166			
Bağımsız Değişken:	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
Etkinlik	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,389	0,118		11,806	0,000
Etkinlik	0,509	0,033	0,772	15,596	0,000

Yukarıdaki tabloya bakıldığında etkinliğin pazar odaklılık üzerinde istatistiki olarak çok anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif ($B=0,772$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle etkinliğin pazar odaklılık üzerinde etkili olduğunu öngören H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.11. Genel Olarak Örgüt Kültürünün ve Ana Değişkenlerinin Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin Tespiti

Pazar Odaklılık Üzerinde Etkisi Araştırılan Değişkenler	B	P
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	0,703	0,000
-İşbirlikçilik	0,531	0,000
-Yenilikçilik	0,594	0,000
-Kararlılık	0,634	0,000
-Etkinlik	0,772	0,000

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü, hem genel olarak, hem de temel değişkenler boyutunda pazar odaklılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Özetlenecek olursa; örgüt kültürünün genel mahiyette ve bileşenleri bazında pazar odaklılık üzerinde etkisi ayrı ayrı regresyon analizleriyle ölçülmüş ve sonuçta hem bir bütün olarak örgüt kültürünün ve hem de örgüt kültürü alt bileşenlerinin pazar odaklılık üzerinde istatistiki açıdan çok anlamlı pozitif etkilere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar; Atatürk Üniversitesi yönetiminin örgüt kültürü seviyesinin yükselmesinin, onların daha üst düzeyde pazar odaklı düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuçlar, çalışmanın temel hipotezi niteliğindeki H₁ hipotezinin de kabul edilmesini sağlamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerindeki etkisini Atatürk Üniversitesi yöneticileri üzerinde araştırıldığı bu çalışmada genel olarak şu sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında Atatürk Üniversitesinin 194 yöneticisinden elde edilen bilgilere göre üniversite yöneticilerinin büyük bölümü; orta yaş (40-49) grubunda, erkek, eğitim olarak lisansüstü seviyede eğitime sahip, çok fazla yöneticilik tecrübesi olmayan (1-6 yıl) ancak kurumdaki çalışma süreleri uzun sayılabilecek (17-32 yıl). 3001-5000 TL arasında gelire sahip, evli kişilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık yarısı sosyal bilimler alanında çalışmaktadır.

Yöneticilerin örgüt kültürü ve pazar odaklılık konusunda düşüncelerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiş ve ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,96 ve 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Üniversite yöneticilerinin örgüt kültürü ve pazar odaklılık konusundaki düşüncelerinin tespitinde beşli likert ölçeği kullanılmış ve örgüt kültüründe 3,56, pazar odaklılıkta ise 3,15'lik ortalamalar elde edilmiştir. Her iki ortalama dikkate alındığında Atatürk Üniversitesi yönetiminin kurumsal kültür ve pazar odaklılık açısından orta sayılabilecek bir seviyede olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ve pazar odaklılık konularındaki değerlendirmelerinin bir takım demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, ancak dikkat çekici bir şekilde hiçbir demografik özellik bakımından yönetici değerlendirmelerinde anlamlı farklar bulunamamıştır. Bu sonucun Atatürk Üniversitesi yöneticilerinin son derece homojen bir kitleden müteşekkil olması, ya da birbirlerine çok benzer kanaatler taşımalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir.

Çalışmada temel inceleme konusu; örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesidir. Bu hususta yapılan regresyon analizlerinde örgüt kültürünün hem bir bütün olarak, hem de 4 temel bileşeni bazında pazar odaklılık üzerinde istatistiki bakımdan çok anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, çalışmanın temel hipotezini doğrular niteliktedir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında üniversite yöneticilerine yönlendirilebilecek bir takım öneriler ortaya çıkmaktadır. İncelenen üniversitede hem örgüt kültürü, hem de pazar odaklılık konusundaki değerlendirmeler orta seviyede çıkmıştır. Dolayısıyla üniversite yönetiminin, Atatürk Üniversitesinde daha güçlü ve üst düzeyde bir kurumsal kültürün oluşturulması ve yaşatılması yönünde tedbirler alması ve ekstra çabalar sarf etmesi gerekmektedir.

Günümüzde her alanda olduğu gibi yükseköğretimde de, gerek yurtiçinde, gerekse yurtdışında sürekli artan bir rekabet söz konusudur. Bu yoğun rekabet ortamında üniversitelerin rakiplerinden bir adım öne geçebilmeleri; kendi sektörlerinde gelişmeleri çok yakından takip etmelerine, müşterileri konumundaki öğrencilerin üniversiteden sağladıkları memnuniyeti artırma noktasında gerekli önlemleri almalarına, çalışanlarıyla bütünleşerek kurumsal performansı geliştirmelerine, akademik ve idari personelin iş tatminini geliştirici politikalar geliştirip eğitim kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmalarına, kısacası daha ileri düzeyde pazar odaklı düşünceleri ve hareket etmelerine bağlıdır.

Örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerinde pozitif ve çok anlamlı bir etkide bulunması, daha fazla pazar odaklı hareket etmede örgüt kültürünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üniversite yönetimi, kurumda muteber örgütsel kültürü daha fazla geliştirip tüm kurumca paylaşılmasını ve sahiplenilmesini sağlamak suretiyle en üst düzeyde pazarı ön planda tutan eğitim stratejileri ve politikalarının geliştirilip uygulanmasının önünü açmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Z.Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, H. (2001). *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alamur B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, R., *Four Phases For Bringing About Cultural Change*, (Ed: R.H. Killmann vd). Gaining Control of Corporate Culture, San Fransisco: Jossey Boss Publishers.
- Alınışık, Ü, Özbek, V. (2009). “Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü-Kandıra Gürkan Turizm Örneği”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 126-137.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H., Ç. (2004). “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”. *Aktüel*.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, (Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beyazıt, M., Koçaş, C. (2012). “Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı "Kültür Tipi" ve "Güçlü Kültür" Önermelerinin Türkiye'de Testi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, ISSN 1303-4979, 1-48.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpan L. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 514-538.

- Cengiz, E. (2008). “Üniversite Eğitimi Hizmetlerinde Algılanan Hizmet Kalitesine Göre Pazar Bölümlendirme: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2: 48-67.
- Chang, S.E, Lin, C., S. (2007). “Exploring Organizational Culture for Information Securty Management”, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458,
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, E., T. (2002). *Örgütsel Kültür*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekberov, Ş. (2011). *Geçiş Ekonomilerinde Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Uygulanabilirliği Üzerine bir Araştırma: Azerbaycan Örneği*, (Doktora Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erciş, A., Özer, S., Yapraklı, Ş. (2001). “Kültürel Uyum ve Orta Ölçekli İşletme Çalışanlarının Pazarlama Kültürüne Yönelik Tutumları (Erzurum'da Bir Uygulama)”, *6.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 219-233.
- Eskiler, E. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Pazar Odaklılık ile Pazarlama Yeniliği Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eskiler, E, Özmen M, Özkurt C, (2011). “Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, . 31-69.
- İpçioğlu, İ. (2004). “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. (Doktora Tezi). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Jaworski, B. J., Kohli A., K. (1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, . 53-70.
- Kantek, F. (2005). *Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Killmann, H. R., Saxton M. J., Serpa, R. (1986). "Issue in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*.
- Kılıç, G, (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naktiyok, A. (2001). "Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Naktiyok, A. (2003). "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük: Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı; 20.
- Öztürk, M. (2007). *Pazarlama Stratejileri Karması ve Pazar Odaklılık İle Firma Performansı İlişkisi: Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rafalei, A., Worline, M. (2000). *Symbols In Organizational Culture*. In Ashkanasky, N.M., Wilderom. C.P.M. And Peterson, M.F. (Eds.) *Handbook of Organizational Culture an Climate*. London: Sage Publications.
- Robbins, S.P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, (2 Ed., Prentice Hall Int. Edition). Simon& Schuster Englewood Cliffs, NJ.
- Sabuncuoğlu, A., Gök, O. (2008). "Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yar Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 123-141.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. (3. Baskı). İstanbul: Pegem Akademi.
- Tekcangil, R. (2009). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkkahraman, M., Tutar, H. (2009). "Sosyal Değişme, Bütünleşme ve Çözülme Bağlamında Toplumda Farklı Kültür ve Anlayışların Yeri ve Önemi", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1).

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici, Bu Anket “EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PAZAR ODAKLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: Atatürk Üniversitesinde Bir Uygulama başlıklı bir akademik çalışma olup, yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Cevaplarınız araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Soru kâğıdını lütfen kendiniz doldurunuz ve isminizi yazmayınız. Çalışmaya vereceğiniz katkı ve destekten dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doç.Dr.T.ŞükrüYAPRAKLI
Danışman
I-BÖLÜM

Selahattin CİĞAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Bu bölümde doldurmanız talep edilen anket sorularımız ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'ne ilişkin sorular olup, verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yönetimimiz çalışanlarına daima yetki verir.					
2	Yönetimimiz tüm çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranır.					
3	Üniversitemizde çalışanlar birbirlerine güvenirliler ve sadıktırlar.					
4	Üniversitemiz çalışanlarını aktif olarak tüm aktivitelere ve organizasyonlara katılım için cesaretlendirilir.					
5	Üniversitemizde çalışanlar, örgütlerini korumaya adanmışlardır.					
6	Yönetimimiz çalışanlarına güvenir ve çalışanlar karar verme süreçlerine katılır.					
7	Çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur ve tıpkı büyük bir aile gibi görünür.					
8	Üniversitemiz, insan kaynakları gelişimine, çalışanların moraline ve takım çalışmasına dikkat eder.					
9	Yönetimimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir.					
10	Yönetimimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.					
11	Yönetimimiz yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.					
12	Üniversitemiz çalışanları her zaman zorluklara göğüs gererler ve mücadele içerisinde kendilerini yetiştirirler.					
13	Üniversitemiz çalışanların yegâne olmalarına önem verir ve çalışanları yenilikçi projeler ortaya çıkarması için cesaretlendirir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	Üniversitemiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.					
15	Yöneticilerimiz açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder/ister.					
16	Yöneticilerimiz çalışanlarının takip etmesi için her zaman resmi ve katı kurallara sahiptir.					
17	Üniversitemizin çalışma şekli muhafazakâr bir kültüre vurgu yapar, hiçbir karışıklığa izin vermez.					
18	Üniversitemiz hedefleri başarmak için verimlilik ve performansa dikkat eder.					
19	Üniversitemiz çalışanları için iş güvenliği sunar.					
20	Üniversitemiz her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.					
21	Yönetimimiz etkin olarak verimliliği vurgular.					
22	Yöneticiler, iyi iş performansı başarmaya dikkat ederler ve çalışanların hisler/kanımları ne olursa olsun hedeflere ulaşırlar.					
23	Üniversitemizin en önemli başarı faktörü, üstün verimliliğidir.					
24	Üniversitemiz işin verim oranına dikkat eder. Her bir bölüm ve çalışan daha iyi bir verimlilik için yarışmak zorundadır.					
25	Üniversitemiz, rekabetçi avantajını sürdürmek için dikkat eder.					
26	Üniversitemiz, çalışanlarının çalışma koşullarındaki verimliliklerine dikkat eder ve başarılarını takip eder.					

II.BÖLÜM

1-Bu bölümde doldurmanız talep edilen anket sorularımız Pazar Odaklılığa ilişkin sorular olup, verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üniversitemizde en az yılda bir kez, mevcut ve ileriye dönük talep ve ihtiyaçlarını öğrenmek amacıyla öğrencilerle görüşülür.					
2	Üniversitemizde hizmet birimleri daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla öğrencilerimizle direk irtibata geçer.					
3	Üniversitemizdeki öğrenciler üzerinde çok sayıda araştırma yaparız.					
4	Öğrencilerimizin hizmet ve eğitim tercihlerinin değişiminin tespitinde yavaşız.					
5	Eğitim kalitemizi ve hizmetlerimizi değerlendirmek amacıyla yılda en az bir kez öğrencilerimize anket yaparız.					
6	Öğrencilerimiz, öğretim elemanlarımız, idarecilerimiz ve işletmecilerle(kantin, kafeterya, kuaför vb) sık sık konuşur veya anket yaparız.					
7	Üniversitelerin eğitim sistemleri ile ilgili konuyla alakalı kişi veya kurumlardan resmi olmayan yollarla bilgi toplarız.					
8	Üniversitemizde diğer üniversitelerin eğitim sistemleriyle ilgili yenilikleri takip etmek üzere birkaç departman (birim) kurulmuştur.					
9	Eğitimdeki temel değişimleri, yenilikleri takip etmekte yavaşız (rekabet, teknoloji, düzenleme konularında).					
10	Birimimizdeki değişikliklerin öğrencileri nasıl etkilediğini periyodik olarak ölçeriz.					
11	Üniversitemizde sürekli rakip üniversitelerin strateji ve taktikleri ile ilgili toplantılar yapılır.					
12	Yükseköğretim sektöründeki eğilimleri, gelişmeleri değerlendirmek ve tartışmak için birimler arası en az 3 ayda bir toplantılar düzenleriz.					
13	Birimimiz personeli, öğrencilerin gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili tüm birimlerle bilgi alış-verişinde bulunur.					
14	Birimimiz, öğrencilerimizi bilgilendirmek amacıyla gazete, dergi gibi dokümanlar yayımlar.					
15	Yükseköğretim sektöründe meydana gelen önemli değişikliklerden üniversitemiz birimleri çok kısa sürede bilgilendirilir.					
16	Düzenli olarak öğrenci memnuniyeti ile ilgili toplanan bilgiler üniversitemizin bütün birimlerinde değerlendirilir.					
17	Tanıtım birimi ile doğrudan eğitim hizmeti sunan birimler arasında eğitimdeki gelişmeler hakkında asgari bir iletişim vardır.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18	Yükseköğretim sistemi veya diğer Yükseköğretim Kurumları'nda meydana gelen değişikliklerin diğer birimlere iletilmesinde yavaş kalınır.					
19	Birimimizde okuyan öğrencilerin geldikleri bölgeler (yurtiçi-yurtdışı) dikkate alınarak yeni eğitim hizmeti sunumunda gerekli düzenlemeler yapılır.					
20	Bir takım sebeplerle öğrencilerimizin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri görmezden gelmeye eğilimliyiz.					
21	Sunacağımız/sunduğumuz eğitim hizmetlerinin öğrencilerimizin istekleriyle paralel olup olmadığını sürekli olarak gözden geçiririz.					
22	Yeni eğitim planlarımızı oluştururken öğrencilerin ne istediğinden ziyade, yükseköğretimdeki diğer kurumların (yerli-yabancı) uygulamalarını ön planda tutarız.					
23	Eğitim öğretimde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak amacıyla ilgili birimler planlama yapmak için periyodik olarak bir araya gelir.					
24	Birimimizde sunduğumuz eğitim öğretim hizmetleri öğrenci ihtiyaçlarından ziyade, üniversitenin kendi teamülleri ve yasal mevzuat dikkate alınarak şekillendirilir.					
25	Ülkemizdeki diğer üniversiteler öğrenci adaylarını üniversitelerine kazandırmak amacıyla yoğun bir kampanya düzenleseler, üniversitemiz bu kampanyalara derhal karşılık verir.					
26	Üniversitemizde birimler arasındaki faaliyetler koordinelidir.					
27	Öğrencilerimiz sorunlarını dinlemeyen öğretim elemanlarından/yöneticilerden şikâyetçidirler.					
28	Üniversitemiz çok iyi bir pazarlama ve tanıtım planına sahip olsa dahi, konjonktüre uygun değilse bu planı uygulamayabilir.					
29	Öğrencilerden herhangi bir isim altında alınan ücretlerle ilgili (kayıt esnasında alınan ücretler, düzenlenen belge karşılığı alınan ücretler vb.) diğer üniversitelerin uygulamalarına hemen uyum sağlanır.					
30	Öğrencilerin kendilerine sunulan hizmetlerden memnun olmaması halinde gerekli tedbirleri hemen alırız.					
31	Öğrencilerimizin kendilerine sunulan eğitim öğretim hizmetleri ile ilgili değişiklik talepleri dikkate alınarak gerekli çalışmalara zaman geçirilmeden başlanır.					

III:BÖLÜM

1	Yaş	☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 -59 ☐ 60 - +
2	Cinsiyeti	☐ Erkek ☐ Kadın
3	Eğitim Düzeyi	☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4	Yöneticilik Tecrübesi (Yıl)	☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10-12 ☐ 13-15 ☐ 16- +
5	Görevi	☐ İdari Personel ☐ Öğrt. Gör/Okt. ☐ Yrd. Doç. ☐ Doç. Dr ☐ Prof. Dr
6	Kurumdaki Toplam Görev süresi (Yıl)	☐ 8 ve altı ☐ 9-16 ☐ 17-24 ☐ 25-32 ☐ 33-40 ☐ 41- +
7	Aylık Geliriniz (TL)	☐ 3000 ve altı ☐ 3001-5000 ☐ 5001-7000 ☐ 7001-9000 ☐ 9001-+
8	Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekâr
9	Çalışma Alanınız	☐ Fen Bilimleri ☐ Sağlık Bilimleri ☐ Sosyal Bilimler

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Selahattin CİĞAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Hasankale-1971
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	selahattin@atauni.edu.tr
Tarih	2014